

HELEN TUPPER UND SARAH ELLIS

Das Hummer-Prinzip

Leichtes Lernen ohne Grenzen



GOLDMANN

Buch

In einer Welt, in der unsere Karrieren nur noch selten ohne Umwege verlaufen und in der wir immer höhere Ansprüche an uns selbst stellen, ist das lebenslange Lernen zum Muss geworden und nicht mehr nur eine nette Zusatzaktivität. Wie ein Hummer müssen wir in jedem Alter anpassungsfähig bleiben, um zu wachsen und unsere Ziele zu erreichen. *Das Hummer-Prinzip* ist für alle, die von Natur aus neugierig sind und in sich selbst und ihre Entwicklung investieren wollen. Als gefeierte Expertinnen in der Karrierebranche zeigen die beiden Autorinnen, wie man grenzenlos lernt, sich merken kann, was man möchte, und zu einem Magnet für neues Wissen wird.

Die Autorinnen

Helen Tupper ist eine weltweit anerkannte Expertin für die Bereiche Lernen und Karriereentwicklung. Sie verfasst regelmäßig Beiträge für das *Wall Street Journal*, den *Guardian* und die *Financial Times*, und ihre Perspektiven auf Karrierethemen sind regelmäßig im Radio und im Fernsehen gefragt.

Sarah Ellis ist Fachfrau für lebenslanges Lernen und Karriereentwicklung. Sie schreibt regelmäßig für große britische Zeitungen und tritt häufig im Fernsehen und im Radio auf. Ihr TEDx-Talk *Der beste Karriereweg ist nicht immer eine gerade Linie* ist mit über 1,8 Millionen Aufrufen einer der erfolgreichsten auf diesem Gebiet.

Gemeinsam gründeten die Autorinnen bereits das globale Karriereentwicklungsunternehmen »Amazing If« und moderieren zudem den Karriere-Podcast *Squiggly Careers*.

Helen Tupper
und Sarah Ellis

Das Hummer Prinzip

Leichtes Lernen
ohne Grenzen

*Aus dem Englischen von
Nikolaus de Palézieux*

GOLDMANN



Alle Ratschläge in diesem Buch wurden vom Autor/von der Autorin und vom Verlag sorgfältig erwogen und geprüft. Eine Garantie kann dennoch nicht übernommen werden. Eine Haftung des Autors/der Autorin beziehungsweise des Verlags und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist daher ausgeschlossen.

Der Verlag behält sich die Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte dieses Werkes für Zwecke des Text- und Data-Minings nach § 44b UrhG ausdrücklich vor.
Jegliche unbefugte Nutzung ist hiermit ausgeschlossen.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

1. Auflage

Deutsche Erstausgabe November 2025

Copyright © 2024 der Originalausgabe: *Learn Like a Lobster*

Published by arrangement with Rachel Mills Literary Ltd.

Die englische Originalausgabe dieses Buches erscheint 2026

unter dem Titel *Learn Like a Lobster*.

Copyright © 2025 der deutschsprachigen Ausgabe:

Wilhelm Goldmann Verlag, München,

in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,

Neumarkter Straße 28, 81673 München

produksicherheit@penguinrandomhouse.de

(Vorstehende Angaben sind zugleich

Pflichtinformationen nach GPSR.)

Redaktion: Andrea Kalbe

Umschlag: Uno Werbeagentur, München

Umschlagmotiv: FinePic c/o Zero Werbeagentur GmbH

Satz: Satzwerk Huber, Germering

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

EW · CB

ISBN 978-3-442-18036-3

www.goldmann-verlag.de

Inhalt

Einleitung: Ein überraschendes Vorbild fürs Lernen	7
--	---

TEIL 1: Nebenbei lernen

Kapitel 1: Lernen aus alltäglichen Experimenten	25
Kapitel 2: Fragen, die Lerninhalte aufdecken	47
Kapitel 3: Daten für Ihre Entwicklung	74

TEIL 2: Lernen in schwierigen Momenten

Kapitel 4: Feedback, das Lernen in den Vordergrund stellt	118
Kapitel 5: Lernen, wenn etwas schiefgeht	160

TEIL 3: Das Lernen selbst gestalten

Kapitel 6: Sieben Wege, das eigene Lernen zu steuern	218
--	-----

TEIL 4: Lernen wie ein Hummer

Kapitel 7: Ratschläge von Menschen, die wie Hummer lernen	293
---	-----

Entwickeln Sie sich auf Ihre eigene Weise	307
Danksagung	309
Anmerkungen	311

EINLEITUNG:

Ein überraschendes Vorbild fürs Lernen

»Menschen entwickeln sich selten weiter, wenn sie kein anderes Vorbild als sich selbst haben.« – OLIVER GOLDSMITH

Zu Beginn dieses Buches wussten wir viel über das Lernen und nur wenig über Hummer. Ein Freund hatte erwähnt, dass Hummer nie aufhören zu wachsen, und diese Erkenntnis faszinierte uns. Als wir uns etwas intensiver mit dem Leben der Hummer befassten, entdeckten wir drei besondere Eigenschaften, die sie zu einem überraschenden Vorbild fürs Lernen machen:

- 🐝 Hummer hören nie auf zu wachsen.
- 🐝 Hummer wachsen auch in schwierigen Zeiten.
- 🐝 Hummer treiben ihr Wachstum selbst voran.

Wir erkannten die Parallelen zwischen dem Leben eines Hummers und dem eines Lernenden.

So wie der Hummer nie aufhört zu wachsen, verbessern sich auch die besten Lernenden ständig und geben sich nie mit dem Stand der Dinge zufrieden.

Dieses kontinuierliche Wachstum fällt dem Hummer nicht leicht. Er muss immer wieder seine Schale abwerfen, um zu wachsen – ein energieraubender und heikler Prozess, in dem er ungeschützt und verletzlich ist, bis er eine neue Schutzhülle entwickelt hat. Auch unsere Karrieren sind voller »Schalenabwürfe«, verletzlicher Momente, in denen wir mit veränderten Prioritäten, schwierigen Beziehungen, organisatorischen Umstrukturierungen und vielem mehr zu kämpfen haben. Diese Momente sind für jeden schwer, aber kluge Lernende zeichnen sich dadurch aus, dass sie diese Herausforderungen als Chancen für neues Wachstum begreifen.

Hummer haben eine kreative Lösung entwickelt, um ihr Wachstum zu fördern. In seinem verletzlichen, schalenlosen Zustand frisst der Hummer, anstatt nach Nahrung zu suchen, seine abgeworfene Schale, um die nötige Energie für sein Wachstum zu gewinnen. Unser einfallsreiches Vorbild hat bereits alles, was es braucht, um erfolgreich zu sein und zu wachsen. Erfolgreiche Lernende wissen, dass sie auch einfallsreich sein müssen. Sie warten nicht darauf, dass ihnen das Lernen über den Weg läuft, sondern schaffen sich selbst Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln.

Die Bedeutung des Lernens am Arbeitsplatz ist nicht neu. Wir mussten uns schon immer weiterentwickeln, um in unserem Job erfolgreich zu sein. Was sich heute geändert hat, ist die Geschwindigkeit, mit der sich unsere Arbeit verändert. Daher müssen unsere Fähigkeiten ständig aktualisiert werden, um relevant zu bleiben. Lernen ist in unseren Rollen unerläss-

**»Der Mensch ist ein
halbfertiges Erzeugnis,
das fälschlicherweise glaubt,
es sei vollendet.«**

— DAN GILBERT

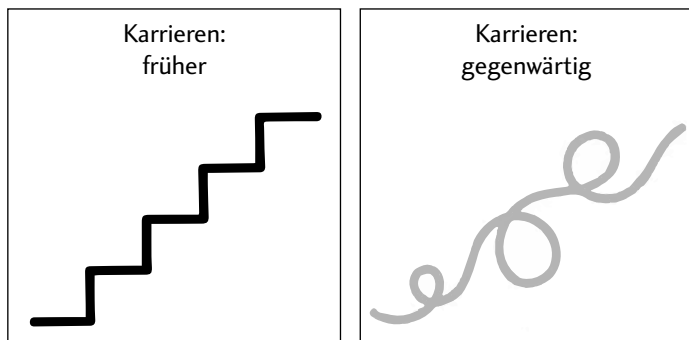
lich – sowohl jetzt als auch, um Chancen für unsere Zukunft zu schaffen.

Das Problem besteht nicht darin, uns selbst davon zu überzeugen, dass Lernen wichtig ist, sondern darin, herauszufinden, wie wir es in die Tat umsetzen können.

Die Realität einer Arbeitswoche führt dazu, dass Lernen oft nicht auf unserer To-do-Liste landet. Und selbst wenn, gibt es immer eine dringlichere Priorität, die unsere Zeit und Aufmerksamkeit beansprucht. Die praktischen Aspekte des Lernens am Arbeitsplatz behindern unablässig unsere Entwicklung, doch wir können uns nicht darauf verlassen, dass unser heutiges Wissen uns in Zukunft noch dorthin bringt, wo wir hinwollen.

Weg vom leiterartigen Lernen

Karrieren waren früher linear und leiterartig. Man folgte dem Vorbild anderer Menschen und konzentrierte sich auf den Weg nach oben. Das Lernen war auf bestimmte Stufen beschränkt, und es bestand kaum Bedarf, über den nächsten Schritt hinaus neugierig auf die eigene Karriere zu sein. Dieser jahrhundertealte Karriereansatz ist nicht mehr zeitgemäß; er spiegelt weder die Realität noch die Individualität der Menschen wider. Heute sind unsere Karrieren geprägt von Veränderung und Auswahl, von Potenzial und Möglichkeiten. Der schrittweise Aufstieg ist durch etwas »Gewundenes« ersetzt worden.



Die gewundene Karriere

In einer gewundenen Karriere lernen und entwickeln Sie sich ständig weiter. Sie schaffen Möglichkeiten und sind neugierig auf die verschiedenen Richtungen, in die Sie sich entfalten können. Sie erkennen, dass es keinen geraden Weg zum Erfolg gibt, und verfügen über die Fähigkeiten, Hindernisse zu überwinden und Chancen optimal zu nutzen. Sie müssen sich nicht auf eine »gute« Karriere festlegen; eine verschnörkelte, gewundene Karriere ist so toll und einzigartig wie Sie selbst.

Wir begannen 2013, die Idee der gewundenen Karriere zu verbreiten, und stellten fest, dass diese Idee schnell viele Menschen ansprach, die spürten, dass dies ihre Erfahrungen und Ambitionen widerspiegelte. Seitdem haben wir zwei Bestseller geschrieben, Hunderte von Trainingsprogrammen weltweit durchgeführt und über 500 wöchentliche Podcasts produziert. Wir haben mehr als fünf Millionen Menschen in

ihrer gewundenen Karriere unterstützt, wobei sich eine Fähigkeit immer wieder als größter Erfolgsfaktor herausgestellt hat: ihre Lernfähigkeit.

Für die erfolgreichsten Lernenden gilt:

Lernen definiert, wer sie sind, und nicht, was sie tun.

Diese Menschen sind neugierig, offen und zielstrebig beim Lernen. Wo andere blockieren und stecken bleiben, finden sie einen Weg, sich weiterzuentwickeln. Und ihre Investition ins Lernen zahlt sich aus. Sie haben mehr Möglichkeiten, meistern Herausforderungen und schaffen sich Zukunftsperspektiven. Indem sie ständig lernen, wachsen sie ständig.

Jeder kann wie ein Hummer lernen, doch viele fühlen sich durch das stufenweise Lernen, das an vielen Arbeitsplätzen immer noch üblich ist, eingeschränkt. In einem solchen Umfeld ist das Lernen linear, an die Berufsbezeichnung gebunden und auf die Teilnahme an Kursen beschränkt. Menschen, die wie ein Hummer lernen, haben dagegen erkannt, dass diese Art des Lernens aufgegeben werden muss. Sie konzentrieren sich darauf, ihre Talente zu entwickeln und auf eine Weise zu lernen, die zu ihnen und ihrem Fortschritt passt.

Sie nutzen Experimente, um ihr Wissen zu testen, anstatt sich unter Druck gesetzt zu fühlen, ihr Fachwissen unter Beweis zu stellen. Sie stellen Fragen, anstatt davon auszugehen, die richtige Antwort zu kennen. Erfolg in einer kurvenreichen Karriere hängt heute davon ab, wie ein Hummer zu lernen und die veraltete Lernleiter zu verlassen. Dieser Erfolg zeigt sich auf vielfältige Weise. Lernende haben nachweislich eine

höhere Führungskompetenz, bessere Aufstiegschancen und verdienen im Laufe ihrer Karriere mehr.¹

Wer wie ein Hummer lernt, bleibt relevant und belastbar, weil er nie aufhört zu wachsen.

Leiterartiges Lernen	Hummerartiges Lernen
Titel	Talente
Erlaubnis	Personalisiert
Warten	Erschaffen
Gelegentlich	Täglich
Experte	Experiment
Vermuten	Fragen

Wie man wie ein Hummer lernt

Mit diesem Buch verfolgen wir ein Ziel: Lernen wie ein Hummer fördert Ihre Karriere. Wir haben das Buch in vier Teile gegliedert.

- Teil 1: Nebenbei lernen
- Teil 2: Lernen in schwierigen Momenten
- Teil 3: Das Lernen selbst gestalten
- Teil 4: Lernen wie ein Hummer

In Teil 1 konzentrieren wir uns darauf, wie Sie auf realistische und einfache Weise mehr aus Ihrer Funktion lernen können. Wir behandeln *alltägliche Experimente, Fragen* und

Daten für Ihre Entwicklung. Wenn Sie nebenbei lernen, steigert das Ihre Wirkung, und Sie bleiben in Ihrer Position relevant.

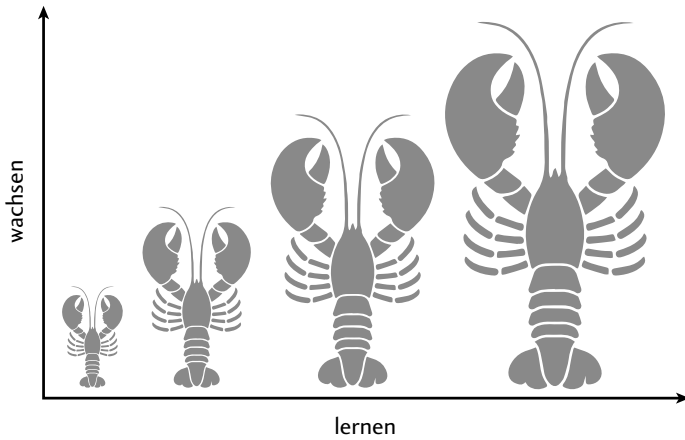
In Teil 2 konzentrieren wir uns darauf, wie Sie in schwierigen Momenten lernen. Wir behandeln *Feedback, das Lernen in den Vordergrund stellt*, und *Lernen, wenn etwas schiefgeht*. In schwierigen Momenten zu lernen, bedeutet, resilient darauf zu reagieren. Herausforderungen und schwierige Zeiten sind unvermeidlich, aber das Lernen in diesen schwierigen Momenten hilft Ihnen, schneller zu wachsen und weiterzukommen.

In Teil 3 erkunden wir, wie Sie Ihr Lernen selbst gestalten, anstatt darauf zu warten, dass es zu Ihnen kommt. Wir zeigen Ihnen *sieben verschiedene Möglichkeiten, Ihr Lernen zu steuern* – vom Anfängerstadium bis zum spielerischen Lernen. Wer sein Lernen selbst steuert, schafft mehr Möglichkeiten für berufliches Wachstum.

In Teil 4 teilen wir Ratschläge von verschiedenen lernbegeisterten Menschen – von Modedesignern über Olympiateilnehmer bis hin zu CEOs. Wir haben alle gebeten, dieselbe Frage zu beantworten: *Welchen Rat würden Sie jemandem geben, der im Beruf mehr lernen möchte?* Wir haben ihre Erkenntnisse am Ende des Buches zusammengefasst und hoffen, Ihnen dadurch noch mehr Inspiration für Ihr Lernen zu geben.

Das Hummer-Prinzip wird Sie motivieren, anders zu arbeiten, und Ihnen zu einer Karriere verhelfen, die so individuell ist wie Sie selbst. Eine Karriere, in der Sie Ihre Arbeit erfüllend finden und stolz auf Ihre Wirkung sind. Wie ein Hummer

zu lernen, ermöglicht Ihnen genau das. So bleiben Sie relevant, widerstandsfähig und schaffen sich neue Möglichkeiten. Denn wenn Sie lernen, wachsen Sie.



TEIL 1

Nebenbei lernen



»Lernen ist ein ständiger Entdeckungsprozess –
ein Prozess ohne Ende.« – BRUCE LEE

Man muss nicht lange recherchieren, um zu verstehen, warum der Hummer ein nützliches, wenn auch überraschendes Vorbild für das Lernen ist. Ein Hummer hört nie auf zu wachsen – dieses endlose Wachstum setzt sich sein ganzes langes Leben lang fort.

Obwohl kontinuierliches Wachstum nicht nur Hummern vorbehalten ist, ist es die Art und Weise, wie sie wachsen, die sie so besonders macht. Bei den meisten Lebewesen begrenzt die Größe ihres Panzers ihre Wachstumschancen, doch Hummer haben einen cleveren Weg gefunden, diese Einschränkung zu umgehen. Durch wiederholtes Abwerfen seines Panzers – ein Prozess, der als »Häutung« bezeichnet wird – profitiert der Hummer von nie endendem Wachstum. Während jeder Häutung nimmt seine Länge um bis zu 15 Prozent zu, und sein Gewicht kann sich verdoppeln. Junge Hummer können sich bis zu fünfmal im Jahr häuten, und obwohl der Panzerabwurf mit zunehmendem Alter seltener wird, hört er nie auf. Dieses lebenslange Wachstum ist ein wesentlicher Faktor dafür, wie Hummer nicht nur überleben, sondern auch gedeihen. Einer der Ansprüche des Hummers auf Ruhm be-

steht darin, dass er den Rekord für das schwerste Meereskrebstier der Welt hält: Er wiegt 20 Kilo und ist über einen Meter lang.²

Ein Hummer setzt sich nie in seinem Panzer fest;
er wächst im Laufe der Zeit.

Wir haben mehr mit dem Hummer gemeinsam, als wir vielleicht denken. Unser Körper hört zwar auf zu wachsen, unser Gehirn jedoch nicht. Hummer verdanken ihr Wachstum der Häutung, wir hingegen einem Prozess namens »Neuroplastizität«, der die Fähigkeit unseres Gehirns beschreibt, sich an unsere Erfahrungen anzupassen und sich entsprechend zu verändern. Unser Gehirn ist nicht starr; wir besitzen die Fähigkeit, permanent zu lernen und zu wachsen. Wir lernen ständig durch die Erfahrungen und Situationen, die unsere Arbeitswelt prägen. Im Gegensatz zum Hummer haben wir jedoch die Wahl, bewusst zu lernen. Wir können uns entscheiden, mehr zu lernen und die unendliche Wachstumskapazität unseres Gehirns zu nutzen.

Standardmäßig lernt man jeden Tag, aber die Entscheidung, wie viel Sie lernen und sich weiterentwickeln möchten, liegt letztendlich bei Ihnen.

Warum Sie durch Nebenbei-Lernen wachsen können

»Um relevant zu bleiben, muss man offen für neue Trends sein und sich ständig weiterbilden. Man muss sich permanent weiterentwickeln.« – NATALIE MASSENET

Lernmomente gibt es jeden Tag bei der Arbeit, aber wenn wir sie verpassen, verpassen wir das Lernen. Nebenbei lernen bedeutet, täglich kleine und einfache Schritte zu unternehmen, die sich mit der Zeit zu einem großen Lernerfolg summieren. Es bedeutet, Lernen *in* den Tag zu integrieren, nicht *zusätzlich zum* Tag. Das kann, zum Beispiel, so aussehen, dass Sie bei den Meetings, an denen Sie teilnehmen, andere Fragen stellen oder mit verschiedenen Ansätzen experimentieren, um einige der Herausforderungen in Ihrer Funktion zu bewältigen.

Nebenbei lernen erfordert weder, dass Sie weniger arbeiten, noch eine drastische Änderung Ihrer Arbeitszeitgestaltung vornehmen.

Lernen ist nicht von Ihrem Job getrennt zu sehen;
Lernen ist Teil Ihres Jobs.

Was dem Nebenbei-Lernen im Wege steht

Wie wir Lernen definieren, beeinflusst unsere Entwicklung. Es kann schwer sein, sich von der Standardvorstellung zu lösen, dass Lernen mit dem Besuch eines Kurses oder dem Er-

**Wenn man
nebenbei lernt,
bleibt man nie
auf der Strecke.**

werb einer neuen Qualifikation gleichzusetzen ist. Wir sind es vielleicht gewohnt, dass unser Lernen durch unseren Titel oder unser Dienstalter definiert wird. Und es stimmt, dass Lernen leichter zu erkennen ist, wenn es von unserer täglichen Arbeit getrennt und in unserem Terminkalender sichtbar ist. Doch diese enge Sichtweise schränkt unsere Entwicklung ein; wir verpassen viele Lerninhalte, die in der von uns bereits ausgeführten Arbeit stecken.

Wenn Lernen Teil unserer Arbeit wird, ist es ein unvermeidliches Ergebnis all unserer Aktivitäten. Jedes Meeting, jeder Moment, jedes Gespräch und jede Präsentation wird zu einer Chance, zu wachsen. Wenn wir wie ein Hummer lernen, hören wir nie auf zu lernen und zu wachsen.

Wie man nebenbei lernt

Niemand braucht eine lange Liste mit Aufgaben, und man muss auch nicht härter oder länger arbeiten, um im Beruf mehr zu lernen. Wir können Wege finden, im Alltag nebenher zu lernen – jeden Tag, jede Woche, jeden Monat und jedes Jahr. In Teil 1 konzentrieren wir uns auf drei Bereiche, die Sie dabei unterstützen, mehr aus Ihrer Arbeit zu lernen.

1. **Experimente:** Ausprobieren und Lernen durch alltägliche Handlungen
2. **Fragen:** Fragen stellen, um Lerninhalte zu entdecken
3. **Daten:** Daten für Ihre Entwicklung sammeln

Expertenmeinung: Intensivlerner

Untersuchungen über »Intensivlerner« haben ergeben, dass man sich umso wohler fühlt und einen größeren Mehrwert schafft, je mehr man lernt. Intensivlerner – definiert als Personen, die in ihrer täglichen Arbeit Zeit mit Lernen verbringen – waren messbar engagierter, produktiver und erfolgreicher. Insbesondere war es bei ihnen um 74 Prozent wahrscheinlicher, dass sie wussten, wie ihre Karriere aussehen sollte, um 48 Prozent wahrscheinlicher, dass sie einen Sinn in ihrer Arbeit fanden, und um 47 Prozent weniger wahrscheinlich, dass sie gestresst waren.³

»Lernen Sie kontinuierlich – es gibt immer noch etwas zu lernen!« – STEVE JOBS

KAPITEL 1:

Lernen aus alltäglichen Experimenten

»Experimentieren ist die am wenigsten arrogante Art,
Neues zu lernen.« – ISAAC ASIMOV

Was ist ein Name?

Jedes Experiment beginnt, ohne dass man genau weiß, wo es endet. Man hat vielleicht eine Vorstellung davon, was man beweisen will, aber Experimente dienen per Definition dem Lernen, dem Erkunden von Unbekanntem und dem Herausfinden, was funktioniert und was nicht.

Experimente bringen uns voran und erweitern unser Verständnis. Wenn wir einen Teil unseres Lernens als Experiment benennen und kennzeichnen, verändert das sowohl unsere Einstellung als auch unsere Herangehensweise. Wir geben uns die Erlaubnis, Dinge auszuprobieren, und nehmen uns den Druck, perfekt sein zu müssen. Wir entdecken eine Verspieltheit und Freiheit, die das Lernen erleichtert.

Beispielsweise fühlt es sich ganz anders an, wenn wir uns sagen: *Ich experimentiere mit neuen Methoden, Meetings anzugehen*, als wenn wir sagen: *Ich muss meine Meeting-Leitung komplett überdenken*. Beim ersten Beispiel sind wir fas-

ziniert, neugierig und kreativ, beim zweiten fühlen wir uns eher festgefahren oder entmutigt.

»Die Worte, die wir benutzen, bestimmen, wie wir die Welt sehen.« – WITTGENSTEIN

Experimente bringen uns zum Lernen

Experimentiermöglichkeiten im Rahmen unserer täglichen Arbeit zu erkennen, ist eine einfache, aber wichtige Methode, Lernen in unseren Alltag zu integrieren. Mit Experimenten können wir unseren Status quo bewusst durchbrechen und Möglichkeiten zur kontinuierlichen Verbesserung erkennen. Wenn wir anfangen zu experimentieren, entdecken wir neue Lernmöglichkeiten. Anstatt uns auf unsere bestehenden Annahmen zu verlassen, stellen wir unser Denken auf die Probe. Wir lösen uns von der Vorstellung, dass es nur einen oder den richtigen Weg gibt, etwas zu tun, und konzentrieren uns stattdessen auf das Erforschen und Entdecken.

»Das Experiment ist ein so immenses, so wertvolles und so zentrales mentales Werkzeug für das Überleben unserer Spezies, dass es schwer vorstellbar ist, wo wir ohne es wären.« – PATRICK KING

Experimente zum Nebenbei-Lernen

Experimente gibt es in allen Formen und Größen, und unser Ziel ist es, solche zu entwickeln, die sich leicht im Rahmen der eigenen Arbeit ausprobieren lassen. Ist ein Experiment zu ambitioniert, ist die Wahrscheinlichkeit geringer, es in die Tat umzusetzen. Wenn es zu zeitaufwendig ist, wird Ihre To-do-Liste Sie davon abhalten, überhaupt damit anzufangen.

Beim Experimentieren geht es nicht darum, ob wir gleich beim ersten Mal richtigliegen, sondern darum, ob wir etwas daraus lernen.

Ein Experiment scheitert nur, wenn wir nichts lernen.

Eine Gefahr beim Experimentieren ist, nicht zu überlegen, wie Sie Ihre Lernerfahrungen festhalten wollen. Notizen zu den Experimenten zu machen, ist ein einfacher Teil des Prozesses, wird aber leicht übersehen. Wenn wir experimentieren, die Lernerfahrungen aber nicht dokumentieren, haben wir unsere Zeit und Mühe verschwendet.

Notizen über das Gelernte zu machen, bedeutet, darüber nachzudenken, was nützlich war, und etwas zu haben, worauf wir zurückgreifen können.

Ein Nebenbei-Lern-Experiment weist zwei wesentliche Merkmale auf:

1. **Einfach:** Es kann schnell und einfach ausprobiert werden.
2. **Alltäglich:** Es kann zu dem hinzugefügt werden, was man bereits tut.

Experimentiermöglichkeiten entdecken

Ein guter Ausgangspunkt für die Entwicklung eines Nebenbei-Lern-Experiments ist das Aufspüren wiederkehrender wöchentlicher Frustrationen, bei denen die Lösung für eine Veränderung nicht offensichtlich ist. Wir haben drei bekannte Frusterfahrungen ausgewählt, die viele Möglichkeiten zum Experimentieren und Lernen bieten.

Drei bekannte Frusterfahrungen bei der Arbeit

- Ich habe während der Woche keine Zeit zum Nachdenken.
- Ich habe zu viele Meetings, die sich nutzlos anfühlen.
- Ich komme bei meinen Prioritäten nicht voran.

Für jede dieser Frusterfahrungen haben wir zwei Experimente für Sie zusammengestellt. Probieren Sie am besten ein oder beide Experimente gleichzeitig aus, da ein Experiment oft zum nächsten führt. Sie können die Experimente auch anpassen und eigene erstellen. Das Wichtigste ist, dass Sie anfangen zu experimentieren.

Frusterfahrung: »Ich habe während der Woche keine Zeit zum Nachdenken.«

Die meisten von uns hätten gerne mehr Zeit zum Nachdenken – sei es über kleine Verbesserungen oder bedeutende Veränderungen –, doch die Anforderungen unserer Arbeit können uns im Weg stehen. Wir haben das Gefühl, dass Zeit zum Nachdenken ein Privileg ist, das nur bestimmten

Lernen aus alltäglichen Experimenten		
<i>Ich habe während der Woche keine Zeit zum Nachdenken</i>		
Experimente	Nachdenklisten	Lautes und leises Denken
<i>Ich habe zu viele Meetings, die sich nutzlos anfühlen</i>		
Experimente	Entscheidungs-/ Diskussionsagenden	Weglassen
<i>Ich komme bei meinen Prioritäten nicht voran</i>		
Experimente	Kleinster brauchbarer Fortschritt	Nein-Vokabular

Personen oder Positionen vorbehalten ist. Aber denken Sie daran:

Wer das Denken aufgibt, gibt das Lernen auf.

Um nebenbei zu lernen, müssen wir nebenbei denken. Es ist unrealistisch, sich vorzustellen, dass wir plötzlich Stunden zum Nachdenken in unseren Zeitplan einbauen können. Stattdessen werden wir Experimente ausprobieren, die das Denken selbst in den arbeitsreichsten Wochen ermöglichen.

Experiment 1: *Nachdenklisten*

Experiment 2: *Lautes und leises Denken*

Ziel dieser Experimente ist es, Klarheit darüber zu schaffen, *worüber* man nachdenken sollte und *wie* man so denkt, dass es in die eigene Woche passt. Wir alle kennen Zeiten, in denen wir uns verwirrt, überfordert oder unsicher fühlen. Anstatt

in diesem Zustand festzustecken oder uns davon lähmen zu lassen, hilft es uns, wenn wir nach Wegen suchen, Dinge zu durchdenken. So gelangen wir schnell von der Unsicherheit zur Klarheit.

»In einer Welt voller irrelevanter Informationen ist Klarheit Macht.« – YUVAL NOAH HARARI

Experiment 1: Nachdenklisten

Wir alle haben eine To-do-Liste, aber wie viele von uns haben eine To-think-Liste? Eine solche Liste ist eine einfache Möglichkeit, Gedanken zu fokussieren und Klarheit darüber zu schaffen, worüber man nachdenken möchte. Vielleicht haben Sie eine lange Liste, daher sind Themen ein guter Einstieg. Wir empfehlen außerdem, eine To-think-Liste mit Fragen zu erstellen, da dies unser Gehirn anregt, nach möglichen Antworten zu suchen.

Wie man mit einer To-think-Liste experimentiert

Schritt 1: Schreiben Sie eine To-think-Liste an dieselbe Stelle wie Ihre To-do-Liste, damit sie nicht übersehen wird.

Schritt 2: Kreisen Sie die Frage ein, auf die Sie sich zuerst konzentrieren möchten.

Schritt 3: Schauen Sie sich Ihre kommende Woche an und finden Sie heraus, wann Sie ein Meeting oder einen anderen Zeitpunkt haben, um sich auf eine Frage auf Ihrer To-think-Liste zu konzentrieren.

Beispiele für To-think-Listen

To-think-Liste: Position

Wie kann ich meine Stärken nutzen, um meine Wirkung zu steigern?
Wer beeinflusst meine Ziele und Ergebnisse?
Was ist der Grund für diese Schwierigkeit
in meinem Projekt?

To-think-Liste: Karriereentwicklung

Über welche Karrieremöglichkeiten möchte ich
mehr erfahren?
Wer könnte mich mit interessanten Stellenangeboten
in Verbindung bringen?
Was soll in zwölf Monaten eingetreten sein,
was heute noch nicht der Fall ist?

To-think-Liste: Berufliches Profil

Wofür möchte ich bekannt sein?
Wie kann ich mein Profil verbessern?
Was kann ich von Menschen lernen, die ich
bewundere?

»Besser als andere zu denken heißt, Sie haben mehr
freie Zeit und weniger Probleme.« – SHANE PARRISH

Experiment 2: Lautes und leises Denken

Das Experimentieren mit einer To-think-Liste hat im Fokus, *worüber* wir nachdenken sollten, während dieses zweite Experiment darauf abzielt, zu erforschen, *wie* man Dinge durch-

denkt. Wenn wir immer gleich denken – zum Beispiel indem wir unsere Gedanken einem vertrauten Kollegen vortragen –, verpassen wir alternative Antworten auf eine Frage, die wir untersuchen möchten, oder wir verpassen Klarheit in einem Bereich, der uns noch unklar ist.

Sowohl lautes Denken, bei dem wir unsere Gedanken mit anderen teilen, als auch stilles Denken, bei dem wir allein denken, ist wertvoll. Es ist interessant, mit verschiedenen Denkstilen zu experimentieren, anstatt sich auf einen Ansatz zu verlassen.

Das erweitert Ihre Möglichkeiten und erhöht die Wahrscheinlichkeit, sich Zeit zum schnellen Nachdenken zu nehmen. Auch wenn Sie vielleicht lieber mit jemandem laut denken, können Sie es mit einer Sprachnachricht an sich selbst versuchen, falls diese Person nicht verfügbar ist. Oder Sie nutzen ein bereits geplantes Meeting, um erste Gedanken mit jemandem aus Ihrem Team zu teilen.

Lautes Denken	Leises Denken
Sprachnotizen an andere Personen	Sprachnotizen an sich selbst
Spaziergang und Gespräche mit Kollegen	Ein Gang alleine ohne Ablenkungen
Jemandem sagen: »Kann ich Ihnen einige erste Gedanken mitteilen?«	Sich selber sagen: »Was denke ich darüber?«
Teilen Sie mit jemandem ein Miro [Online-Plattform] oder ein virtuelles Echtzeit-Whiteboard mit Ihren ersten Ideen	Erstellen Sie eine Mindmap, um Ihre Ideen festzuhalten