

# **Vogelgezwitscher in der Personalentwicklung – Wie nehmen unterschiedliche Chronotypen ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten wahr?**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Jenny Schymainda

52008030

Begutachter/in: Barbara Billinger, MA

Burgau, Mai 2022

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

26.05.2022

Unterschrift

## Zusammenfassung

Chronobiologie wurde bisher nicht im Zusammenhang mit beruflicher Entwicklung erforscht, weshalb sich die vorliegende Arbeit mit Anforderungen und Bedürfnissen von Chronotypen an berufliche Entwicklung beschäftigt. Während Untersuchungen aufgezeigt haben, dass Morgentypen bessere schulische Leistungen erzielen, gibt es Hinweise auf deren Unzufriedenheit mit beruflicher Entwicklung. Mittels einer qualitativen Tagebuchstudie mit Abschlussinterviews wurden Bedürfnisse von Morgen- und Abendtypen untersucht.

In dieser Arbeit konnten im Hinblick auf berufliche Entwicklung vier Typen mit unterschiedlichsten Ansprüchen identifiziert werden. Der Chronotyp hat einen Einfluss auf die Anforderungen und Bedürfnisse von Arbeitnehmer:innen an ihre berufliche Entwicklung, kann aber nicht als alleiniges Differenzierungsmerkmal der Typen herangezogen werden. Daher gibt es keinen One-Fits-All-Ansatz zur Befriedigung derer Bedürfnisse, stattdessen sollte die Gestaltung der Maßnahmen auf den jeweiligen Typ ausgerichtet sein. Die gefühlte Benachteiligung der Morgentypen zeigt sich in dieser Arbeit nicht nur in Bezug auf die berufliche Entwicklung, sondern vielmehr auf die Arbeitszeiten: Morgentypen sehen einen Nachteil darin, den Arbeitsort früher zu verlassen.

Die Ergebnisse bieten verschiedenste Ansatzmöglichkeiten für weitere Forschungen.

Schlüsselbegriffe: Chronobiologie, Chronotyp, Chronorhythmus, Morgentyp, Abendtyp, berufliche Entwicklung, Personalentwicklung, Arbeitszeiten

## Abstract

Chronobiology has not been previously researched in the context of job-related development, why this paper deals with requirements and necessities of chronotypes regarding job-related development. While research has shown that morning types perform better in school, there is evidence of their dissatisfaction with job-related development. A qualitative diary study with final interviews was used to examine the necessities of morning and evening types.

This work was able to identify four types with different necessities in terms of job-related development. The chronotype has an influence on the requirements and necessities of employees regarding their job-related development but cannot be used as the only differentiating characteristic of the types. Therefore, there is no one-fits-all approach to satisfy their necessities, instead, the design of measures should be geared to the respective types. In this paper the perceived disadvantage of morning types is not only found in terms of job-related development, but rather in terms of working hours: Morning types feel a disadvantage in leaving the workplace earlier.

The results offer various points to approach for further research.

Keywords: chronobiology, chronotype, chronorhythm, morning type, evening type, job-related development, personnel development, working hours

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage .....	2
1.2	Zielsetzung.....	3
1.3	Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund</b> .....	<b>5</b>
2.1	Entwicklungsmöglichkeiten.....	5
2.2	Personalentwicklung .....	6
2.2.1	Prozesse in der Personalentwicklung.....	9
2.2.2	Maßnahmen / Instrumente der Personalentwicklung.....	10
2.2.3	Rolle von Vorgesetzten in der Personalentwicklung.....	15
2.3	Chronobiologie .....	16
2.3.1	Circadianer Rhythmus.....	17
2.3.2	Synchronizität und Social Jetlag .....	18
2.4	Chronotyp.....	19
2.4.1	Messung des Chronotyps .....	21
2.4.2	Eigenschaften der Chronotypen.....	23
2.5	Stand der Forschung: Chronobiologie und das Arbeitsleben .....	29
<b>3</b>	<b>Empirische Untersuchung</b> .....	<b>32</b>
3.1	Studiendesign .....	32
3.1.1	Tagebuchstudie .....	33
3.1.2	Interviewleitfaden .....	36
3.2	Definition des Samples.....	39
3.3	Durchführung der empirischen Untersuchung und Forschungsethik.....	41
3.4	Auswertung .....	43
3.5	Kategorisierung .....	45
3.6	Gütekriterien.....	47

<b>4</b>	<b>Ergebnisse – Anforderungen und Bedürfnisse an die Personalentwicklung</b>	<b>49</b>
4.1	Verständnis von beruflicher Entwicklung .....	49
4.1.1	Karriereverständnis .....	50
4.1.2	Verwirklichungsverständnis .....	51
4.1.3	All-Over-Verständnis .....	52
4.2	Typen im Hinblick auf berufliche Entwicklung .....	53
4.2.1	Passive Lerchen .....	54
4.2.2	Selbstentwickler:innen .....	58
4.2.3	Selbstverwirklicher:innen .....	62
4.2.4	Zufriedene .....	64
4.3	Berufliche Entwicklung als Frustrationsfaktor .....	67
4.4	Aspekte im Hinblick auf Chronobiologie .....	69
4.4.1	Chronorhythmus .....	70
4.4.2	Unterschiede der Chronotypen .....	72
<b>5</b>	<b>Diskussion und Ausblick</b> .....	<b>73</b>
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	73
5.2	Interpretation, Diskussion und Implikation für die Praxis .....	76
5.3	Kritische Reflexion der gewählten Vorgehensweise .....	81
5.3.1	Studiendesign .....	82
5.3.2	Auswertungsmethode .....	83
5.4	Weiterführende Fragen und Ausblick .....	83
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>87</b>
	<b>Online Quellen</b> .....	<b>95</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>96</b>
	<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>97</b>
	<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

Das Leben des Menschen ist davon geprägt, kontinuierlich zu lernen. Es ist seit jeher notwendig, dass Menschen sich weiterbilden, um sich veränderten Umweltbedingungen anzupassen (Hof, 2020, S. 179f.). Insbesondere für das Arbeitsleben und um sich in der zunehmend schnell ändernden Wirtschaftswelt zurecht zu finden, ist lebenslanges Lernen für Berufstätige von hoher Relevanz (Eilers, Möckel, Rump & Schabel, 2020, S. 9). So erzielt auch das Stichwort „Entwicklungsmöglichkeiten“ in der Google-Suche (03.08.2021) 2,3 Millionen Einträge nach 0,37 Sekunden ([www.google.de](http://www.google.de), 03.08.2021). Die Trefferliste besteht bis auf Seite „5“ fast ausnahmslos aus Links auf den Karriere-Teil der Websites von größeren Unternehmen wie Trumpf, die Deutsche Bundesbank, das Deutsche Institut für Normung oder auch Kaufland. Das Angebotsspektrum, das sich unter dem Stichwort „Entwicklungsmöglichkeiten“ findet, ist groß. Die Unternehmen bieten den potenziellen Mitarbeiter:innen verschiedenste Maßnahmen wie Persönlichkeitsentwicklung, Weiterbildung, Informationen zu Karrierechancen im Unternehmen oder Mitarbeiter:innengespräche an.

Weiterentwicklung ist sowohl für Mitarbeiter:innen als auch für Unternehmen von großer Bedeutung. Das Marktforschungsinstitut Gallup hat herausgefunden, dass Unternehmen, die in Mitarbeiter:innenentwicklung investieren, eine um elf Prozent höhere Profitabilität erzielen und ihre Mitarbeiter:innen doppelt so gut halten können (O’Keefe, [Blog-Eintrag], 2020). Auch das Studienergebnis der Zeitschrift Personalwirtschaft (2018 / 2019) postuliert, dass die Mitarbeiter:innen von Unternehmen, die in Weiterbildungsangebote investieren, zufriedener sind und aus diesem Grund länger im Unternehmen verbleiben (Schäfer, [Blog-Eintrag], 2019). Zudem spielen bereits für Berufseinsteiger:innen Karrierechancen und Entwicklungsmöglichkeiten eine entscheidende Rolle bei der Wahl des Arbeitsplatzes (Janczura, [Blog-Eintrag], 2020). Gemäß einer Studie von Stepstone (Stepstone GmbH, Hermann & Pela, 2018, S. 9) wünschen sich 85-91 Prozent der Berufseinsteiger:innen professionelles Training und Weiterentwicklung von ihren zukünftigen Arbeitgeber:innen. Bereits die Absolvent:innenstudie 2011 / 2012 von Kienbaum Communications ergab, dass Entwicklungsmöglichkeiten eine hohe Priorität für Absolvent:innen haben (Kienbaum Consultants International GmbH, [Blog-Eintrag], 2012). Am Arbeitsmarkt sind verschiedenste Generationen wie Baby Boomer, Generation X, Generation Y oder auch Generation Z tätig. Diese unterscheiden sich interessanterweise zwar in ihren Ansprüchen am Arbeitsmarkt, ihnen gemein ist jedoch, dass Entwicklungschancen am Arbeitsplatz von allen Generationen als bedeutungsvoll angesehen werden (Reis & Braga, 2016, S. 112). Bereits 1998 wurde der Begriff „war for talent“ durch

McKinsey (1998) ins Leben gerufen (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels, 1998, S. 45) und ist bis heute immer noch relevant. Über die Hälfte der deutschen Unternehmen stufen den Fachkräftemangel als Risikofaktor ein und auch in Österreich wird ein großer Mangel an Fachkräften beklagt (www.bmdw.gv.at, 05.08.2021; www.bmwi.de, 05.08.2021.). Daher sollten Unternehmen darauf achten, sich an die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter:innen anzupassen, um deren Zufriedenheit zu erhöhen und diese so langfristig zu binden. Doch hat jeder Mensch die gleichen Bedürfnisse?

Menschen unterscheiden sich in diversen Aspekten wie Äußerlichkeiten, Herkunft, Glaube oder Einstellungen und besitzen dementsprechend unterschiedliche Bedürfnisse. Eine Wissenschaft, die in den letzten Jahren sehr stark weiterentwickelt und beforscht worden ist, klassifiziert Menschen anhand ihrer Schlaf-Wach-Rhythmen in verschiedene Typen (Adan et al., 2012, S. 1153). Die sogenannte Chronobiologie unterteilt in Morgen- und Abendtypen bzw. Lerchen und Eulen. Es gibt Befunde und Studien die zeigen, dass die Leistungs-, Anpassungs- und Lernfähigkeiten abhängig vom jeweiligen Rhythmus bzw. Typ variieren (Hildebrandt, 2013, S. 6; Wieden, 2016, S. 44).

## **1.1 Problemstellung und Forschungsfrage**

Lebenslanges Lernen und so auch berufliche Entwicklung sind ein zentrales Thema der heutigen Gesellschaft (Holtbrügge, 2018, S. 5). Aufgrund chronobiologischer Erkenntnisse wird für den Schulsektor in zahlreichen Studien diskutiert, welche Zeitfenster optimal für Lernen und Leistungsfähigkeit sind (Davidson & Ritchie, 2016, S. 2; Eberspach et al., 2016, S. 4; Preckel et al., 2020, S. 3; Preckel, Lipnevich, Schneider & Roberts, 2011, S. 483; Randler & Frech, 2009, S. 653). Wohingegen die Lehre der Chronobiologie für das Arbeitsleben noch kein relevanter Aspekt in der Personalentwicklung zu sein scheint.

Nach Durchsicht der Datenbanken SpringerLink, ScienceDirect, Wiso, Research Gate EBSCO und Google Scholar kann festgestellt werden, dass zur Chronobiologie in der Arbeitswelt bisher sehr wenig geforscht wurde und wenn, dabei vorrangig zum Thema Arbeitszeit, vor allem Schichtarbeit. Der größte Teil der Forschung im Bereich Chronobiologie befasst sich mit der Altersgruppe der Jugendlichen. In diesem Bereich wurde vermehrt aufgezeigt, dass Eulen gegenüber Lerchen benachteiligt sind (Davidson & Ritchie, 2016, S. 2). Im Zusammenhang mit akademischen Leistungen, die am ehesten dem Bereich der Entwicklung zugeordnet werden können, belegen Preckel und Kolleg:innen (2020, S. 11) beispielsweise, dass jugendliche Abendtypen in der Schule aufgrund des frühen Schulrhythmus Nachteile haben. Zudem hat sich gezeigt, dass die

Leistung von Morgentypen weniger stark durch suboptimale Zeiten beeinträchtigt wird als die von Abendtypen (Taillard, Sagaspe, Philip & Bioulac, 2021, S. 6).

Für Arbeitszeiten wird postuliert, dass sich die Flexibilisierung der Arbeitszeit positiv auf Arbeitnehmer:innen auswirkt (Richter, 2021, S. 87). Schichtarbeiter:innen dagegen arbeiten in wechselndem Rhythmus und so oftmals entgegen ihre innere Uhr, was negative gesundheitliche Folgen birgt (Eisenstein, 2013, S. S10; Meyer, 2018, S. 45). In diesem Bereich ist es Aufgabe der Forscher:innen, Strategien zu entwickeln, die Schichtarbeiter:innen helfen, mit der Desynchronisierung der inneren und äußeren Uhr umzugehen (Eisenstein, 2013, S. S10).

Der Zusammenhang zwischen beruflicher Entwicklung und Chronobiologie ist weitgehend unerforscht. Jacobs und Washington (2003, S. 348f.) regen an, dass Studien berücksichtigen sollten, inwiefern Rahmenbedingungen in der Umwelt oder Persönlichkeitsmerkmale die Personalentwicklung beeinflussen. In einer Untersuchung zur Arbeitszufriedenheit wurden erste Hinweise geliefert, dass Lerchen ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten schlechter einstufen als Eulen (Thiel-Hitmann & Billinger, 2021, S. 4). Während sich für Jugendliche im Zusammenhang mit ihrer akademischen Leistung das Sprichwort „Der frühe Vogel fängt den Wurm“ bestätigen zu scheint (Davidson & Ritchie, 2016, S. 1), scheinen sich arbeitstätige Morgentypen in ihren Entwicklungsmöglichkeiten möglicherweise eingeschränkt zu sehen.

Nehmen also die verschiedenen Chronotypen ihre Entwicklungschancen unterschiedlich wahr? Welche Unterschiede gibt es dabei in den Bedürfnissen zwischen den beiden Chronotypen? Können sogar Aspekte / Angebote in der Personalentwicklung identifiziert werden, die die Chronotypen individuell unterstützen?

Aufgrund der dargelegten Problemstellungen ergibt sich folgende Forschungsfrage:

*Welche Anforderungen und Bedürfnisse haben die Chronotypen Lerche bzw. Eule an berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und welche Möglichkeiten gibt es, diese zu unterstützen?*

## **1.2 Zielsetzung**

Ziel dieser Arbeit ist es, mittels eines qualitativen Studiendesigns zu identifizieren, welche Bedürfnisse an die berufliche Entwicklung gestellt werden, inwiefern Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten besteht und ob es hinsichtlich der Chronotypen unterschiedliche Aspekte zu berücksichtigen gilt. Gegebenenfalls können weiterführende Strategien oder geeignete Maßnahmen für die Personalentwicklung abgeleitet werden.



Der Fokus dieser Arbeit liegt dabei auf den beiden extremen Typen, dem Morgen- bzw. Abendtyp. Zur Ermittlung der Studienteilnehmer:innen und zur Messung des Chronotyps wurde der Morningness-Eveningness-Questionnaire (MEQ) von Horne und Östberg (1979) verwendet. Anhand einer Tagebuchstudie mit abschließenden Tiefeninterviews werden die Studienteilnehmer:innen rund um ihr Verständnis und ihre Anforderungen an berufliche Entwicklung befragt, um explorativ individuelle subjektive Aspekte zu entdecken.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit ist in fünf Kapitel unterteilt.

Das erste Kapitel, das Einleitung, Problemstellung und Zielsetzung enthält, führt in die Arbeit ein.

Die im zweiten Kapitel angeführten theoretischen Grundlagen grenzen das Forschungsgebiet ein und stellen den derzeitigen Stand der Forschung dar. Zunächst wird der Begriff Entwicklungsmöglichkeiten betrachtet. Zur Darstellung beruflicher Entwicklung wird explizit die Personalentwicklung angeführt und der Prozess der Bedarfsanalyse sowie das Spektrum der Maßnahmen in der Personalentwicklung beschrieben. Anschließend wird auf den Teilbereich der Chronobiologie eingegangen. Im speziellen werden die Chronotypen sowie ihre individuellen Eigenschaften dargelegt. Abschließend wird ein Überblick über den bisherigen Stand der Forschung in der Chronobiologie im Zusammenhang mit dem Arbeitsleben gegeben.

Das dritte Kapitel beschreibt das methodische Vorgehen der Studie. Es wird das Studiendesign sowie der Aufbau der verwendeten Tagebücher und Interviewleitfäden und die Definition des Samples beschrieben. Im Anschluss daran erfolgt die Beschreibung der Durchführung der empirischen Untersuchung sowie der Auswertungsmethode und der daraus gebildeten Kategorien. Als Abschluss wird das Studiendesign anhand der Gütekriterien qualitativer Forschung bewertet.

Kapitel vier konkretisiert die Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung und der anschließenden Auswertungsmethode. Zum vertiefenden Erkenntnisgewinn werden die Daten interpretiert.

Im abschließenden Kapitel fünf werden die Ergebnisse zur Beantwortung der Forschungsfrage zusammengefasst und diskutiert. Dadurch werden Implikationen für die Praxis gegeben. Die gewählte Vorgehensweise der Arbeit wird kritisch reflektiert. Zudem werden Hinweise für weiterführende Fragestellungen und ein Ausblick in die Zukunft gegeben.

## 2 Theoretischer Hintergrund

Die Forschungsfrage berücksichtigt Felder aus den beiden Aspekten Chronobiologie und Entwicklung. In der von Thiel-Hitmann (2019) durchgeführten statistischen Erhebung, die ergeben hat, dass Morgentypen weniger mit ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten zufrieden waren, war das Hauptziel, den Zusammenhang zwischen Chronotyp und Arbeitszufriedenheit darzustellen (Thiel-Hitmann & Billinger, 2021, S. 1). Die Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung wurde anhand von fünf Items abgefragt, die allerdings „Entwicklung“ per se und was damit gemeint ist nicht weiter definieren (Thiel-Hitmann, 2019, S. Anhang A).

Um die theoretische Basis für diese Arbeit zu schaffen, werden deshalb Entwicklungsmöglichkeiten und dabei speziell das Thema Personalentwicklung definiert. Zudem werden die theoretischen Grundlagen zur Chronobiologie dargelegt und die Chronotypen sowie die ihnen zugeordneten Charakterzüge und Eigenschaften vorgestellt. Zuletzt wird dargelegt, welche Erkenntnisse bereits über die berufliche Entwicklung im Arbeitsleben gesammelt wurden.

### 2.1 Entwicklungsmöglichkeiten

Im Duden wird „Entwicklungsmöglichkeit“ schlicht als Möglichkeit zur Entwicklung beschrieben ([www.duden.de](http://www.duden.de), 14.09.2021). Diese Begriffsdefinition ist sehr weit und kann in den unterschiedlichsten Feldern Anwendung finden. So werden dem Begriff „Entwicklung“ verschiedenste Bedeutungen zugeschrieben. „Entwicklung“ kann synonym für die Entwicklung von Prozessen, für Entwicklungsphasen von Menschen, für das Entstehen von Dingen oder bei Optimierungen in der Technik verwendet werden ([www.dwds.de](http://www.dwds.de), 21.09.2021). Bereits in der Entstehungsgeschichte der Menschheit werden neue Werkzeuge entwickelt und Wissen von Generation zu Generation weitergegeben (Swanson & Holton III, 2001, S. 29). Berufliche Entwicklung umfasst dabei die Aspekte der Weiterentwicklung von Fertigkeiten zur Ermöglichung einer individuellen Berufslaufbahn. Dabei muss betont werden, dass die Ziele beruflicher Entwicklung aus Sicht von Arbeitnehmer:innen subjektiv sehr unterschiedlich und verschieden ambitioniert sein können (Cedefop. Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung, 2009, S. 17).

Berufliche Entwicklung wird meist mit der Weiterentwicklung von Mitarbeiter:innen in Unternehmen in Verbindung gebracht. Es gibt einige Nachweise, dass die Weiterentwicklung von Mitarbeiter:innen in positiver Korrelation mit dem Unternehmenserfolg steht. Unternehmen, die Mitarbeiter:innen Lernmöglichkeiten zur Verfügung stellen, sorgen so dafür, dass diese besser in ihrem Job werden und somit zum Unternehmenserfolg

beitragen (Jacobs & Washington, 2003, S. 343). Durch hoch qualifizierte Mitarbeiter:innen gewinnen Unternehmen zudem an Flexibilität, die aufgrund der sich stetig wandelnden Wirtschaftswelt notwendig ist (Cedefop. Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung, 2009, S. 18). Berufliche Entwicklung stellt zudem einen entscheidenden Aspekt für die Zufriedenheit und somit den Verbleib von Mitarbeiter:innen in Unternehmen dar (Cedefop. Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung, 2009, S. 55). Daher ist es für jedes Unternehmen von Relevanz, Mitarbeiter:innen zu beschäftigen, zu fördern und zu entwickeln (Swanson, 2001, S. 303). Kaczmarek (2019, S. 2333) sieht es als die Aufgabe von Unternehmen an, Mitarbeiter:innen darin zu unterstützen, ihre Kompetenzen optimal anzuwenden und gegebenenfalls sogar zu verbessern. In diesem Fall sind damit Personalentwicklung und die Aktivitäten, die betrieben werden, damit sich Mitarbeiter:innen weiterentwickeln können, gemeint (Chalofsky, 2014, S. xxxix).

## **2.2 Personalentwicklung**

Gemäß Chalofsky (1989, S. 12) wird Personalentwicklung zum ersten Mal durch eine Studie im Zeitraum des zweiten Weltkrieges anhand des Entwicklungsverlaufes von Jobbeschreibungen für Personen, die sich um berufliche Entwicklung kümmern sollten, empirisch untersucht. Chalofsky (1989, S. 12) schreibt dem Buch „Developing Human Resources“ von Nadler (1970) eine wesentliche Rolle für die Entwicklung eines eigenständigen Tätigkeitsfelds zu. Desweiteren postuliert Wegerich (2015, S. 9), dass sich Personalentwicklung von der reinen Administration zu einer proaktiven strategischen Tätigkeit hin entwickelt hat.

Für die Personalentwicklung existieren viele verschiedene Definitionen. Die gängigste ist, dass sie als ein Prozess im Bereich Human Resources angesehen wird, der sich mit verschiedenen Themenbereichen beschäftigt (Chalofsky, 1989, S. 15ff.; Hauck, 2014, S. 39f.). Personalentwicklung hat das zentrale Ziel etwas zu verbessern. Dieses Ziel umfasst sowohl die Komponenten Lernen als auch Leistung, da sie sich gegenseitig bedingen (Swanson & Holton III, 2001, S. 15). Ihr werden die Aufgabenfelder Organisationsentwicklung, Karriereentwicklung sowie Training und Entwicklung zugeordnet (Chalofsky, 1989, S. 15ff.; Swanson, 2001, S. 304; Swanson & Holton III, 2001, S. 4ff., 12). Unter Organisationsentwicklung wird dabei verstanden, systematisch durch organisationale Veränderungen die Leistung des Unternehmens zu verbessern. Training und Entwicklung bedeutet, das Wissen und Können von Mitarbeiter:innen systematisch weiterzuentwickeln (Swanson, 2001, S. 304). So hat die Personalentwicklung nicht die Aufgabe, neue Mitarbeiter:innen für das Unternehmen zu gewinnen, sondern die

bestehenden Mitarbeiter:innen zu fördern (Wegerich, 2015, S. 5). Dabei ist jedoch zu beachten, dass sich die Bedürfnisse und Wünsche von Mitarbeiter:innen an die Personalentwicklung entlang ihres Lebenszyklus verändern können. Deshalb kann und soll Personalentwicklung in allen Phasen des Lebenszyklus unterstützend wirken (Graf, 2001, S. 30f.).

Jacobs und Washington (2003, S. 347) betonen, dass Forschungen in Bezug auf Personalentwicklung unbedingt zuvor definieren müssen, was mit dem Begriff gemeint ist. Gemäß den Autoren gibt es zwei Sichtweisen. Zum einen die Sichtweise, dass Individuen durch Personalentwicklung ihre persönlichen Entwicklungsziele erreichen und anhand von eigenen Interessen freie individuelle Lernziele und entsprechende Maßnahmen auswählen dürfen. Zum anderen kann Personalentwicklung aus der Organisationsperspektive gesehen werden, also, dass Mitarbeiter:innen sich in ihren Zielen übereinstimmend mit den Zielen und Bedürfnissen der Organisation weiterentwickeln (Jacobs & Washington, 2003, S. 347). Grundsätzlich muss aber bei beiden Sichtweisen berücksichtigt werden, dass die Interessen der Organisation immer das Angebot der Maßnahmen beeinflussen werden. Das Outcome der Mitarbeiter:innen ist von wesentlicher Relevanz für den Unternehmenserfolg (Neuberger, 1994, S. 3). Um diesen langfristig zu erreichen, wird in der Praxis seit Jahren verstärkt gefordert, dass Personalentwicklung einer strategischen Ausrichtung folgt (Fäckeler, 2013, S. 44). Im Hinblick auf die Perspektive der strategischen Personalentwicklung stehen die beiden Sichtweisen in Verbindung zueinander. Mitarbeiter:innen sollen einen stetigen Entwicklungsprozess verspüren, der zudem auf die strategischen Ziele der Unternehmen ausgerichtet ist und so zur Wertschöpfung beiträgt (Wegerich, 2015, S. 9). Demnach muss es das Anliegen der Personalentwicklung sein, individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen mit den strategischen Zielen des Unternehmens in Einklang zu bringen (Hauck, 2014, S. S. 39).

Sowohl Mitarbeiter:innen als auch Unternehmen erwarten einiges von der Personalentwicklung (Deutschland / Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2013, S. 11). Aus Unternehmenssicht ist die strategische Rolle von Personalentwicklung aufgrund diverser Schwierigkeiten wie alternde Bevölkerung und Fachkräftemangel entscheidend (Wegerich, 2015, S. 88). Sie prägen die Gestaltung der Personalentwicklung maßgeblich, da sie sich den Veränderungen anpassen und ihnen gerecht werden muss. Beispielsweise wünschen sich Mitarbeiter:innen individueller ausgestaltete Programme oder andere Lernformate, die durch neue Technologien ermöglicht werden und damit die bisherigen Formate ablösen (Graf, Gramß & Edelkraut, 2017, S. 157ff.).

So hat die Personalentwicklung sowohl für Unternehmen als auch für Mitarbeiter:innen positive Auswirkungen. Aus Unternehmenssicht trägt Wissenszuwachs zum einen

nachweislich zum Unternehmenserfolg bei und zum anderen sind qualifizierte Arbeitskräfte ein Vorteil für den Wettbewerb (Swanson & Holton III, 2001, S. 341). Auch gemäß des Learning and Development (L&D)-Reports (kursfinder.de GmbH, 2019, S. 20) ist in 60 Prozent der Unternehmen das Management der Meinung, dass Weiterbildungsangebote zum Wettbewerbsvorteil beitragen. Durch gezielt ausgerichtete interne Personalentwicklung kann es Unternehmen gelingen, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken (Graf et al., 2017, S. 159). Zudem trägt Personalentwicklung dazu bei, dass Mitarbeiter:innen besser an unternehmensspezifische Aufgaben adaptiert werden können (Neuberger, 1994, S. 305). Für Mitarbeiter:innen kann Personalentwicklung in Unternehmen ein Motivator sein (Hauck, 2014, S. 39), denn wenn Mitarbeiter:innen den persönlichen Anspruch haben sich zu entwickeln, kann Personalentwicklung ein zusätzlicher Beitrag zur Erfüllung persönlicher Wünsche sein (Neuberger, 1994, S. 305). Holtbrügge (2018, S. 141) bringt diese intrinsische Motivation zur Weiterbildung in Verbindung mit der maslowschen Bedürfnispyramide und dem obersten Ziel, der Selbstverwirklichung. So kann Personalentwicklung mitunter dazu beitragen, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen steigt, was zu einer längeren Betriebszugehörigkeit führen kann (Flato & Reinbold-Scheible, 2006, S. 18).

Jacobs und Washington (2003, S. 344) kritisieren, dass Personalentwicklungsprogramme in der Praxis oftmals nicht strukturiert im Unternehmen angesiedelt sind, sondern einfach eine verschieden große Masse an mehr oder weniger definierten Maßnahmen sind. Zudem wird angemerkt, dass meist nur den High-Performern kurz vor einem Karrieresprung Personalentwicklungsmaßnahmen angeboten werden, jedoch der restlichen Belegschaft nicht in ausreichender Form (Graf, 2001, S. 24). Dies bestätigt auch die LEKAF (Lernkompetenzen von Mitarbeiter:innen analysieren und fördern)-Studie (Vodafone Stiftung Deutschland gGmbH, 2016, S. 60), nach der nur 17 Prozent der Belegschaft die in den Unternehmen angebotenen Maßnahmen als vielfältig einstufen. Hintergrund dafür könnten die in den Unternehmen definierten Rahmenbedingungen für Weiterbildung und Lernen sein. Denn die Ergebnisse des L&D-Reports (kursfinder.de GmbH 2019, S. 13) zeigen, dass knapp 47 Prozent der Unternehmen keine Regelung haben, wie viele Weiterbildungstage die Mitarbeiter:innen pro Jahr erhalten. Bei noch mehr Unternehmen (63 Prozent) ist sogar nicht einmal festgelegt, wie hoch das individuelle Weiterbildungsbudget der Mitarbeiter:innen pro Mitarbeiter / in ist.

Übergeordnet muss allerdings betont werden, dass die Wirksamkeit der Personalentwicklung und ihrer Maßnahmen davon abhängen, ob die Mitarbeiter:innen auch Interesse daran zeigen sowie den Wunsch verspüren, Neues zu lernen. Gemäß der LEKAF-Studie (Vodafone Stiftung Deutschland gGmbH, 2016, S. 24) sind die meisten

Mitarbeiter:innen (ca. 78 Prozent) jedoch dazu bereit. Besonders junge Mitarbeiter:innen im Alter von 21 bis 35 Jahren zeigen gemäß dieser Studie sogar eine hohe Bereitschaft zu lernen.

### 2.2.1 Prozesse in der Personalentwicklung

Swanson und Holton III (2001, S. 16) bezeichnen die Personalentwicklung als problemorientiert, da es darum geht, den derzeitigen IST-Status bzw. die Fähigkeiten einer Person mit dem Soll-Status zu vergleichen und die erkannte Lücke zu schließen. Diese Lücke stellt ein Problem dar, das zunächst identifiziert und anschließend gelöst werden sollte. Um diese Lücke zu überwinden, muss also das Potential identifiziert werden, das die Mitarbeiter:innen in sich tragen und das ausgebaut werden kann (Hauck, 2014, S. 34). Es muss berücksichtigt werden, dass es dabei nicht allein um die Fachkompetenz von Mitarbeiter:innen geht, sondern auch soziale Kompetenz, Selbstkompetenz oder auch Methodenkompetenz berücksichtigt werden müssen (Neuberger, 1994, S. 160). Gemäß der Hays-Studie (Eilers et al., 2020, S. 18) steht jedoch bei den meisten Unternehmen immer noch die Fachkompetenz im Mittelpunkt der Förderung und die weiteren Kompetenzen folgen mit nachgelagerter Priorisierung.

#### Abbildung 1: Prozess Training und Entwicklung



Anmerkung: Eigene Abbildung in Anlehnung an Swanson und Holton III (2001, S. 23)

In der Literatur wird der Prozess, der die Maßnahmen und das Angebot im Bereich Training und Entwicklung konzipiert, meist anhand von fünf Phasen beschrieben, die in Abbildung 1 dargestellt sind (Cummings, 1989, S. 158; Swanson & Holton III, 2001, S. 210ff.). Bevor Maßnahmen eingeführt werden können, muss zunächst ein Potential oder ein Problem erkannt und analysiert werden, das es im Sinne der Personalentwicklung zu optimieren gilt (Neuberger, 1994, S. 59).

Der erste Schritt, die sogenannte **Bedarfsanalyse**, besteht aus drei Teilen: Erstens, der Organisationsanalyse, die den Bedarf der Organisation ermittelt, zweitens der Aufgaben- und Anforderungsanalyse zur Ermittlung der zur Aufgabenerledigung notwendigen Fähigkeiten und drittens der Personalanalyse, die individuelle Fähigkeiten ermittelt (Sonntag, 2016, S. 24). So werden explizit die Bedürfnisse und Aspekte identifiziert, die weiterentwickelt werden sollen, um die gewünschte Performance zu erzielen. In der zweiten

Phase (**Design**) werden geeignete Strategien für Individuen erstellt, die in der dritten Phase (**Develop**) durch diverse Unterlagen gestützt und detailliert erarbeitet werden. Anschließend können die Strategien in der vierten Phase (**Implement**) eingeführt werden. Abschließend werden die Ergebnisse der durchgeführten Strategien in der fünften Phase (**Evaluate**) bewertet (Cummings, 1989, S. 158; Swanson & Holton III, 2001, S. 210ff.). Zur Überprüfung der individuellen und organisationalen Zielerreichung und zur Sicherung der Qualität zukünftiger Maßnahmen ist es notwendig, rückblickend zu beurteilen, ob die Maßnahmen von Erfolg waren (Sonntag, 2016, S. 30). Zur Evaluierung ist es wichtig, dass der IST-Status bei der Analyse genauestens aufgenommen wird, um die Unterschiede und Fortschritte auch messen zu können (Neuberger, 1994, S. 40). Im Zuge der Evaluierung betont Sonntag (2016, S. 30) auch die Bedeutung des Transfers als Teil der Evaluation. Damit wird die Anwendung des Gelernten in der tatsächlichen Ausführung der Tätigkeiten verstanden.

Aus der Bedarfsanalyse ergeben sich Lücken, die es zu schließen gilt. Dies kann anhand von verschiedensten Angeboten im Bereich der Personalentwicklung geschehen. Es gibt zahlreiche unterschiedliche Angebote.

### **2.2.2 Maßnahmen / Instrumente der Personalentwicklung**

Menschen lernen allein durch das Verrichten von Arbeit. Das zählt allerdings noch nicht zu den Maßnahmen, die Unternehmen aktiv im Rahmen von Personalentwicklung anbieten. Genau genommen definieren Jacobs und Washington (2003, S. 344) Personalentwicklung als ein etabliertes Angebot von Maßnahmen im Unternehmen, die Mitarbeiter:innen über einen gewissen Zeitraum in Anspruch nehmen können und die darauf abzielen, dass allen Mitarbeiter:innen die Kompetenzen gegeben werden, ihr volles Potential zur Erreichung der Unternehmensziele entfalten zu können. Maßnahmen, die unter den Deckmantel der Personalentwicklung fallen, sollen die Leistungsfähigkeit von Mitarbeiter:innen verändern (Neuberger, 1994, S. 6). Die Maßnahmen, die von Mitarbeiter:innen aktiv als Entwicklung wahrgenommen werden, fallen in den Bereich Training und Entwicklung. Swanson (Swanson, 1996, S. 6; Swanson & Holton III, 2001, S. 204) definiert den als längerfristig gesehenen Part Entwicklung als ein geplantes Wachstum des Könnens von Menschen, das über das vorhandene Wissen hinaus geht. Dieser wird in Unternehmen meist den High Potentials angeboten. Das Training hilft Mitarbeiter:innen zu lernen und effektiver sowie effizienter beim Arbeiten zu sein (Davis & Davis, 1998, S. 44; Swanson & Holton III, 2001, S. 204).

Da sich die Forschungsfrage um die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen an berufliche Entwicklung handelt, ist dies auch der relevante Bereich, auf den sich die Arbeit fokussiert.

Flato und Reinbold-Scheible (2006, S. 46) geben einen Überblick über die Instrumente, die in der Personalentwicklung angewendet werden. Diese sind „fachliche Schulungen, Seminare und Trainings, Coaching, Supervision, Mediation, Teamentwicklung und Projektmanagement, Nachwuchsförderung und Traineeprogramme, Mitarbeiter[:innen]gespräch, Computergestütztes Lernen und E-Learning“ (Flato & Reinbold-Scheible, 2006, S. 46).

Es gibt diverse Herangehensweisen, die Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung zu klassifizieren. Hauck (2014, S. 42) beispielsweise teilt die Angebote in zwei Blöcke, die Bildungsmaßnahmen und die Förderungsmaßnahmen. Wegerich (2015, S. S. 21f.) dagegen teilt die Maßnahmen den unterschiedlichen Lernformen zu. Es wird zwischen dem strukturierten **institutionellen Lernen** durch beispielsweise Veranstaltungen, dem am Arbeitsplatz stattfindenden **arbeitsplatznahen Lernen** und dem im Alltag geschehenden **informellen Lernen** unterschieden. Zudem kann eine Unterscheidung in der Aktivität von Lernenden in aktiv lernend und passiv lernend getroffen werden. Holtbrügge (2018, S. 141f.) klassifiziert in Aus- und Weiterbildung sowie karrierebezogene Personalentwicklung. Der erste Bereich, die Aus- und Weiterbildung, beschreibt, dass Mitarbeiter:innen neue Fertigkeiten erlernen, wohingegen der zweite Bereich, das Karrieremanagement, den hierarchischen bzw. vertikalen Aufstieg von Mitarbeiter:innen bezeichnet.

Im Folgenden wird die Unterteilung von Holtbrügge (2018, S. 141f.) weiter betrachtet und Methoden in den Bereichen werden aufgezeigt.

#### 2.2.2.1 Methoden in der Aus- und Weiterbildung

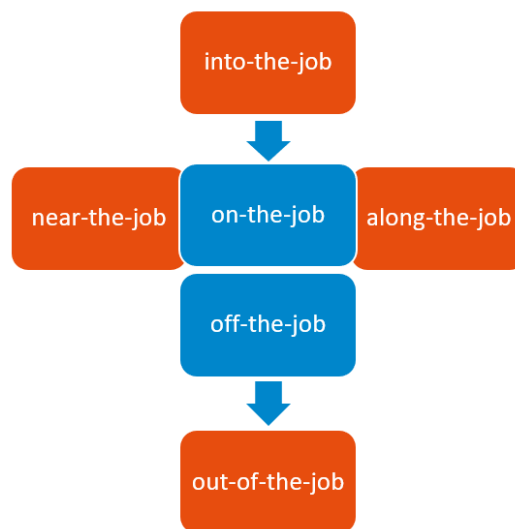
Eine gängige Unterteilung der Methoden im Bereich der Aus- und Weiterbildung zeigt Abbildung 2. Conradi (1983, S. 22, 25; Neuberger, 1994, S. 16) unterteilt Maßnahmen anhand der Begriffe into-the-job, on-the-job, near-the-job sowie off-the-job. Holtbrügge (2018, S. 145) ergänzt die von Conradi (1983) eingeteilten Maßnahmen um along-the-job und out-of-the-job.

Übergeordnet ist zu vermerken, dass Lernen und Weiterbildung vermehrt durch die Digitalisierung immer stärker verändert werden. Neben klassischen E-Learning Schulungen kommen auch in anderen Maßnahmen digitale Medien verstärkt zum Einsatz (Meier & Seufert, 2020, S. 29). Ebenfalls aus dem Bereich der Digitalisierung stammend und dem Denken der Agilität entsprungen, ist die Methode des User Generated Content. Bei



diesem Ansatz ist es Aufgabe der Mitarbeiter:innen Lehrinhalte für andere Mitarbeiter:innen zu erstellen. Diese Methode ist zwar schon seit einigen Jahren in der Praxis bekannt, jedoch kaum erforscht und findet nur vereinzelt konkrete Anwendung, obwohl sie zur Flexibilisierung des Bildungsangebots und zur Eigenverantwortung der Mitarbeiter:innen beitragen kann (Meier & Eggs, 2020, S. 36f., 39). Dennoch ist in Summe zu sagen, dass Unternehmen eher konservativ auf moderne Lernformate wie Augmented Reality oder Gamification reagieren. Sie bieten derzeit noch vermehrt klassische Maßnahmen, wie von Conradi (1983) etabliert, an (Eilers et al., 2020, S. 19).

## Abbildung 2: Klassische Instrumente der Personalentwicklung



Anmerkung: Eigene Abbildung in Anlehnung an Holtbrügge (2018, S. 145) und Kolb (2008, S. 465)

Abbildung 2 zeigt die Einwirkungen der Maßnahmen anhand ihrer Distanz und ihrem Einfluss zum Aufgabengebiet oder der Tätigkeit (Holtbrügge, 2018, S. 145). Zum besseren Verständnis wird jede Methode kurz erläutert:

### Into-the-job

Mit Maßnahmen into-the-job sind sämtliche Instrumente gemeint, die Mitarbeiter:innen bei der Einführung in einen neuen Job unterstützen, wie Arbeitsanweisungen, Onboarding oder auch Pat:innenprogramme (Wegerich, 2015, S. 37ff.). Holtbrügge (2018, S. 145) zählt zu den wichtigsten Maßnahmen im Bereich into-the-job die Ausbildung für Berufe, dazu zählen zum Beispiel auch Trainee-Programme.

### On-the-job

Wird das Lernen oder die Maßnahme auf die direkte Tätigkeit, den Arbeitsplatz, bezogen, wird sie on-the-job genannt. Das bedeutet, dass Mitarbeiter:innen bereits in einem

Tätigkeitsfeld arbeiten (Holtbrügge, 2018, S. 146). Spezielle Maßnahmen im on-the-job-Bereich sind Job Rotation (Arbeitsplatzwechsel), Job Enlargement (Zusätzliche Aufgaben auf gleichem Niveau) und Job Enrichment (zusätzliche Aufgaben auf höherem Niveau) (Holtbrügge, 2018, S. 146; Kolb, 2008, S. 467). Dieses Lernformat zeigt besonders gute Effekte, allerdings muss es möglich sein, dass sich die Mitarbeiter:innen ihre Zeit flexibel einteilen können und nicht unter Zeitdruck stehen (Wegerich, 2015, S. 44).

#### Along-the-job

Zu den Maßnahmen along-the-job zählen Karriereplanung oder auch Nachfolgeregelungen (Kolb, 2008, S. 465). Durch Maßnahmen along-the-job wird meist eine hierarchisch höher angesiedelte Position erworben. Zu diesen Maßnahmen werden aber auch Coaching oder auch die Unterstützung von Mentor:innen gezählt (Holtbrügge, 2018, S. 147). Unter Mentor:innen werden meist ältere Personen verstanden, die sich jüngeren Personen, den Mentees, annehmen (Cedefop. Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung, 2009, S. 49f.). Ein zunehmend bekannter werdendes Modell, das Reverse-Mentoring, funktioniert auf umgekehrte Weise - jüngere Personen nehmen sich Älteren an und unterstützen diese. Durch dieses Konzept wird erwartet, in Unternehmen einen höheren Mehrwert durch besseren Informationsaustausch und Zusammenarbeit über verschiedene Generationen hinweg zu generieren (Garg & Singh, 2020, S. 5f.). Mentor:innen dienen als Coach und haben eine Vorbildfunktion für die Mentees (Cedefop. Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung, 2009, S. 49f.). Die globale Studie CoachHub (2021) in der Entscheidungsträger:innen aus der Aus- und Weiterbildung befragt wurden, fand heraus, dass bei 56 Prozent der Befragten Coaching als fester Bestandteil der Personalentwicklung angeboten wird (Scheller, [Blog-Eintrag], 2022).

#### Off-the-job

Maßnahmen, die separat von der Arbeit stattfinden, werden off-the-job-Maßnahmen genannt (Neuberger, 1994, S. 16). Bekannte Beispiele für off-the-job-Maßnahmen sind klassische Vorträge (Holtbrügge, 2018, S. 148) oder auch Seminare und Unterrichtsmethoden, bei denen fiktive Probleme und Herangehensweisen simuliert werden, wie Fallstudien oder Gespräche (Hauck, 2014, S. 42). Holtbrügge (2018, S. 148f.) zählt zu den off-the-job-Maßnahmen auch neue digitale Lernformate wie E-Learning, Blended Learning (Kombination von virtuellem und praktischem Lernen) oder Mobile Learning (an jedem Ort). Dieses Lernformat wird gemäß der empirischen Studie von Hays (Eilers et al., 2020, S. 18) in deutschen und österreichischen Unternehmen am häufigsten verwendet.

### Near-the-job

Near-the-job-Maßnahmen sind arbeitsplatznah. Das bedeutet, sie kombinieren on-the-job- und off-the-job-Maßnahmen dadurch, dass ein arbeitsplatznaher Inhalt mit arbeitsplatzfernen Instrumenten bearbeitet wird, zum Beispiel durch Lehrwerkstätten oder Gruppenarbeiten (Wegerich, 2015, S. 66). Gemäß Holtbrügge (2018, S. 147) sind die Merkmale dieser Maßnahmen, dass sie zeitlich fixiert sind sowie meist in der Gruppe stattfinden.

### Out-of-the-job

Wenn Mitarbeiter:innen das Unternehmen verlassen, werden Maßnahmen out-of-the-job wie Vorbereitungen für den Ruhestand oder das Outplacement angewendet (Holtbrügge, 2018, S. 151; Kolb, 2008, S. 465).

#### 2.2.2.2 Karrieremanagement

In der Praxis wird Karrieremanagement meist als eigenständiger Bereich oder zumindest als eigene Funktion neben den Personalentwicklungsmaßnahmen genannt (Eilers et al., 2020, S. 31). Auch im sprachlichen Gebrauch ist auffällig, dass berufliche Entwicklung oft gleichbedeutend mit Karriere verwendet wird. Zwei plakative Beispiele sollen dies verdeutlichen.

In der Hays-Studie (Eilers et al., 2020, S. 5) steht: „Die Frage nach Entwicklungsmöglichkeiten gehört oft zu den ersten, die in Vorstellungsgesprächen fallen. Welches Seminar, die persönliche Karriere voranbringen kann [...]“ (Eilers et al., 2020, S. 5). Entwicklungsmöglichkeiten und Karriere werden in diesem Beispiel also fast synonym zueinander verwendet. Auch in einem Blogpost über Karrieretrends wird die Abfrage der Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung eins zu eins auf die Zufriedenheit mit der Karriere übertragen (Slaghuis, [Blog-Eintrag], 2016).

Aus diesem Grund werden in diesem Kapitel knapp zentrale Elemente und Verständnisse des Karrieremanagements aufgezeigt.

Wegerich (2015, S. 193) postuliert, dass es für eine effiziente Karriereplanung im Unternehmen notwendig ist, zu wissen, welcher Bedarf an Mitarbeiter:innen für spezifische Felder und Tätigkeiten besteht. Beispielsweise können sich Vakanzen durch Kündigungen, durch Unternehmenswachstum oder durch eine zu geringe Anzahl an potenziellen Nachfolgekandidat:innen ergeben. Gemäß Rohrschneider (2011, S. 77) stellt dieser Aspekt der Personalentwicklung eine hohe Relevanz für die Sicherstellung der wirtschaftlichen Zukunft von Unternehmen dar.

Für das Karrieremanagement ist sowohl der Vergleich von Anforderungsprofilen zukünftiger Stellen als auch der derzeitigen Eignungsprofile der Mitarbeiter:innen besonders relevant. Durch diesen Abgleich können Anforderungen an Entwicklungsmaßnahmen zum Erreichen des Anforderungsprofils individuell für die Mitarbeiter:innen abgeleitet werden (Holtbrügge, 2018, S. 153ff.). Im Karrieremanagement wird zudem zwischen drei Karrierelaufbahnen unterschieden. Erstens, die Führungskarriere mit Personalverantwortung, zweitens, die Fach- oder Expert:innenkarriere (meist) ohne Personalverantwortung und drittens, die Projektkarriere (Holtbrügge, 2018, S. 156; Rohrschneider, 2011, S. 93).

Besonders Fach- oder auch Expert:innenkarrieren rücken derzeit mehr in den Fokus. Unternehmen wird dazu geraten, auch spezielle Karriereformen für Expert:innen zu bilden, um auch dieser Mitarbeiter:innengruppe Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen (Jacob & Gierschmann, 2017, S. 44). Zunehmend verändert sich auch das Bild der Karrierelaufbahn, die klassischerweise stufenweise durchlaufen wird. In der neuen Betrachtungsweise können verschiedene Karrieremuster einander folgen und an eine Führungsposition kann beispielsweise auch eine Fach- oder Projektkarriere anschließen oder auch umgekehrt (Schweiz & Rump, 2013, S. 9f.).

### **2.2.3 Rolle von Vorgesetzten in der Personalentwicklung**

Gemäß Neuberger (1994, S. 54) fungiert die Personalentwicklungsabteilung als eine Art Dienstleister, die relevanten Erkenntnisse zu Entwicklungsbedarfen entstehen allerdings innerhalb der Abteilung. Die Führungskräfte sind mitunter verantwortlich dafür, Entwicklungsbedarfe ihrer Mitarbeiter:innen zu erkennen und gemeinsam mit diesen zu erarbeiten (Flato & Reinbold-Scheible, 2006, S. 37). So ergab der L&D-Report (kursfinder.de GmbH, 2019, S. 20), dass in 69 Prozent der Unternehmen die Identifikation der Kompetenzen der Mitarbeiter:innen durch deren direkte Führungskräfte erfolgt. Moderne Studien betonen die Vorbildfunktion der Führungskräfte auch in Bezug auf Lernen. Ihr Führungsstil beeinflusst maßgeblich die Rahmenbedingungen für Lernen und sollte dieses ermöglichen (Meier & Seufert, 2020, S. 30). Obwohl Vorgesetzte von Mitarbeiter:innen in der Verantwortung zur geeigneten Evaluierung von Weiterbildungsmaßnahmen gesehen werden, werden diese meist nicht geschult (Cedefop. Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung, 2009, S. 50). Allerdings betonen Flato und Reinbold-Scheible (2006, S. 37), dass nur dann, wenn Führungskräfte die Konzepte der Personalentwicklung kennen, sie positiv zur Weiterbildung der Mitarbeiter:innen beitragen können. Durch mitarbeiter:innenorientierte Entwicklungsgespräche können individuell passende Maßnahmen ausgewählt werden. Durch einen auf die Eigenschaften der

Mitarbeiter:innen angepassten Führungsstil können die Mitarbeiter:innen weiter gefördert werden (Wegerich, 2015, S. 13ff.).

Mitarbeiter:innengespräche haben nicht nur einen großen Motivationsaspekt, sondern können auch ein hilfreiches Tool sein, um den Bedarf und die Wünsche der Mitarbeiter:innen im Hinblick auf berufliche Entwicklung zu identifizieren. Es kann jedoch festgestellt werden, dass besonders die berufliche Entwicklung in diesen Gesprächen zu wenig aufgegriffen wird (Cedefop. Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung, 2009, S. 51). Winter und Jackson (2004, S. 7) haben eruiert, dass die Gespräche zwar Leistung sowie Stärken und Schwächen der Mitarbeiter:innen beurteilen, meist jedoch in rückblickender Sicht geführt werden und zu wenig die Zukunftsaussichten betrachten. Daher wird die Weiterentwicklung zu wenig fokussiert und drei der am meisten genannten Punkte, mit denen Mitarbeiter:innen in der Studie unzufrieden waren, stehen mit Entwicklung in Verbindung (Cedefop. Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung, 2009, S. 51; Winter & Jackson, 2004, S. 7). So bestätigt auch die LEKAF-Studie (Vodafone Stiftung Deutschland gGmbH, 2016, S. 58), dass nur neun Prozent der Mitarbeiter:innen das Gefühl haben, von ihren Vorgesetzten Unterstützung im Bereich der Weiterbildung zu erhalten.

Durch die Erläuterungen zu Entwicklungsmöglichkeiten und Personalentwicklungen wird klar, dass es sich bei diesem Feld um eine umfassende Disziplin handelt. Doch Prozesse, Maßnahmen und auch Vorgesetzte bilden nur die Rahmenbedingungen für berufliche Entwicklung. Des Weiteren spielt auch der Mensch selbst eine wichtige Rolle. In dieser Arbeit wird die Chronobiologie in Verbindung mit der beruflichen Entwicklung beleuchtet, da sie Verhalten, Persönlichkeitsmerkmale und somit auch Bedürfnisse von Menschen beeinflusst. Aus diesem Grund beschäftigt sich das nächste Kapitel mit relevanten Aspekten der Chronobiologie.

## **2.3 Chronobiologie**

Die Chronobiologie bezieht sich grundsätzlich auf alle Lebewesen und befasst sich damit, in welchem Rhythmus sie leben. Sie ist ein junges Forschungsgebiet und wurde vor allem in den letzten Jahrzehnten vermehrt beforscht (Adan et al., 2012, S. 1153; Wieden, 2016, S. 33). Besonders im Bereich der Tier- und Pflanzenwelt ist die zugrunde liegende Genetik bereits gut bekannt (Roenneberg, Wirz-Justice & Mellow, 2003, S. 80). Doch auch in der Menschenwelt ist Chronobiologie relevant. Das gesamte Leben folgt einem bestimmten Takt. Ob dies nun Arbeitszeiten oder Öffnungszeiten sind, Menschen richten sich nach diesen - zum Teil gegebenen - Rhythmen. Grundlegend muss aber unterschieden werden, ob diese Rhythmik intrinsisch oder extrinsisch vorgegeben wird. Dabei

spricht Wieden (2016, S. 37f.) von extrinsisch, wenn die Rhythmik durch externe Effekte wie Tageslicht beeinflusst wird.

Den „Andechser Bunker-Experimenten“ wird eine entscheidende Rolle für den Ursprung der vermehrten Forschung im Bereich der Chronobiologie zugeschrieben. In diesen Experimenten lebten 446 Probanden isoliert in den Bunkern. Die Forscher:innen konnten feststellen, dass die Versuchspersonen dennoch einem gewissen inneren Rhythmus gefolgt sind, obwohl keine äußeren Einflüsse sie dazu veranlassten, dies zu tun. Trotzdem haben äußere Einflüsse ebenfalls mit dem inneren Rhythmus und vor allem dessen Dauer zu tun (Wieden, 2016, S. 34). Jegliche dieser zusätzlichen äußeren Einflüsse, die den inneren Rhythmus beeinflussen, werden als Zeitgeber bezeichnet. Dabei ist der wichtigste Zeitgeber das Tageslicht, das eine gewisse Zeit am Tag vorgibt (Granada, Bordyugov, Kramer & Herzel, 2013, S. 1; Roenneberg, Wirz-Justice, et al., 2003, S. 80f). Roenneberg und Kolleg:innen (Roenneberg, Pilz, Zerbini & Winnebeck, 2019, S. 1f.; Roenneberg, Wirz-Justice, et al., 2003, S. 80) unterscheiden noch weiter zwischen sogar drei Bestandteilen, die einen Einfluss auf den Rhythmus haben - der Sun Clock, der Social Clock und der Biological Clock.

Erstens werden Menschen durch Licht und Temperatur beeinflusst, die als Sun Clock bezeichnet werden. Zweitens durch die Social Clock, wie zum Beispiel Arbeitszeiten, die durch das soziale Leben von Menschen entstehen und drittens durch die Biological Clock, die innere Uhr jedes Menschen, die stark auf Zeitgeber reagiert (Roenneberg et al., 2019, S. 1f.; Roenneberg, Wirz-Justice, et al., 2003, S. 80). Das bedeutet, die biologische Uhr wird intrinsisch vorgegeben und durch andere Aspekte wie Zeitzonen oder Zeitgeber extern beeinflusst (Aschoff, 1960, S. 11).

### **2.3.1 Circadianer Rhythmus**

Generell werden Menschen durch die innere Uhr rhythmisch angetrieben. In Bezug auf die menschliche Chronobiologie steht der circadiane Rhythmus im Vordergrund von Untersuchungen. Da dieser Rhythmus ungefähr der Dauer von 24 Stunden entspricht, wird von einem circadianen Rhythmus gesprochen. Der circadiane Rhythmus bezeichnet also den Schlaf-Wach-Rhythmus, der aus dem natürlichen Zeitraum von 24 Stunden besteht. Der Rhythmus kann aber bei jedem Menschen von unterschiedlicher Dauer und etwas länger oder kürzer als 24 Stunden sein (Adan et al., 2012, S. 1153; Meyer, 2018, S. 44; Wieden, 2016, S. 34). Dieser Rhythmus ist in etwa im Einklang mit dem Sonnenauf und -untergang (Eisenstein, 2013, S. S10). Der Begriff circadianer Rhythmus geht auf Franz Halberg, der auch als Begründer der Chronobiologie gilt, zurück (Halberg et al., 2003, S. 9ff.).

Der circadiane Rhythmus wird also durch die Natur vorgegeben. Dagegen sind alle anderen Rhythmen, denen Menschen folgen, wie Arbeits- oder Schulzeiten oder sonstige fixierte Zeitpunkte, künstliche Rhythmen (Wieden, 2016, S. 31ff.). Nach der Definition von Roenneberg und Kolleg:innen (Roenneberg et al., 2019, S. 1; Roenneberg, Wirz-Justice, et al., 2003, S. 80), entspricht die circadiane Uhr also der biologischen Uhr.

Mehrere Studien belegen dabei die Beeinflussung diverser Eigenschaften wie Persönlichkeitsmerkmale, Gesundheit, Schlafenszeitpunkte oder Leistung aufgrund des circadianen Rhythmus (Randler, Schredl & Göritz, 2017, S. 1). Während des Tagesablaufes steigt beispielsweise die Wachsamkeit an, während diese gegen Ende des Tages verschwindet und Müdigkeit eintritt (Taillard et al., 2021, S. 2).

### **2.3.2 Synchronizität und Social Jetlag**

Grundlegend wird von Synchronizität gesprochen, wenn die individuelle Zeitlage der Zeitgeber mit der circadianen inneren Uhr übereinstimmt. Dieser Zustand wird auch als Entrainment bezeichnet (Granada et al., 2013, S. 1). Die Entrainment-Phase bezeichnet also den Einklang von interner und externer Uhr. Sie ist nicht fixiert, sondern abhängig von verschiedenen Aspekten wie den Zeitgebern (Roenneberg, Daan & Merrow, 2003, S. 184). Stimmen diese nicht überein, führt das zu einer Differenz (Taillard et al., 2021, S. 1).

Bei einer Störung dieses natürlichen Rhythmus wird von Desynchronisierung (Synchronizität = Einklang mit dem Rhythmus) gesprochen. Es hat sich gezeigt, dass die Desynchronisierung unterschiedlichste negative gesundheitliche und mentale Folgen auf die Leistung im Arbeitsleben oder auf das allgemeine Wohlbefinden haben kann (Adan et al., 2012, S. 1153; Richter, 2021, S. 87). Beispielsweise führt die Differenz der inneren Uhr zu den externen Zeitgebern wiederum zu einem Schlafmangel, der irgendwann nachgeholt werden muss (Taillard et al., 2021, S. 1). Desynchronisierung kommt daher vor allem bei den Menschen vor, die erzwungenermaßen einem nächtlichen Lebensstil folgen (Eisenstein, 2013, S. S11). Meyer postuliert, dass der künstliche Einsatz von Licht zur Desynchronisierung beiträgt (Meyer, 2018, S. 45). Diese These stützen bereits Roenneberg und Kolleg:innen (Roenneberg, Wirz-Justice, et al., 2003, S. 80) mit der Meinung, dass die Industrialisierung einen großen Einfluss auf das Schlafverhalten von Menschen hatte. Sie vermuten auch einen starken Effekt durch die Aussetzung von künstlichem Licht und dass einige Arbeitnehmer:innen an einem hohen Schlafmangel leiden, vor allem an Tagen, an denen gearbeitet wird. So leiden vor allem Schichtarbeiter:innen unter der Verschiebung der Wach-Phasen, da die innere Uhr eigentlich dazu anregt, nachts zu schlafen und tagsüber wach zu sein. Schichtarbeiter:innen arbeiten

also entgegen ihrer inneren Uhr. Dies kann nachweislich eine Belastung für ihre Gesundheit darstellen (Meyer, 2018, S. 45). Desweiteren wirkt sich eine Störung der Synchronizität auf die kognitiven Fähigkeiten aus. Die Aufmerksamkeitsfähigkeit lässt nach, Erinnerungen kommen langsamer oder verschmelzen (Eisenstein, 2013, S. S11).

Wittmann und Kolleg:innen (Wittmann, Dinich, Mellow & Roenneberg, 2006, S. 504ff.) führen ein Konzept in diesem Zusammenhang an, das sie als „Social Jetlag“ bezeichnet haben. Sie vergleichen die Verschiebung von Schlafphasen an Tagen, an denen nicht gearbeitet wird, mit Tagen, an denen gearbeitet wird und stellen fest, dass sich ein Schlafmangel aufbaut, der ähnlich zum Jetlag, der durch Reisen entsteht, ist. Der von ihnen gemeinte Jetlag entsteht aufgrund von der Gesellschaft vorgegeben Zeitplänen, weshalb er als Social Jetlag beschrieben wird. Der Unterschied zwischen dem Jetlag, der beim Reisen entsteht und dem Social Jetlag ist, dass der Social Jetlag dauerhaft ist. Das bedeutet, wenn jemand eine Fernreise unternimmt, leidet diese Person ein paar Tage unter einem Jetlag. Beim Social Jetlag kann es jedoch durchaus sein, dass der Leidensdruck chronisch wird (Roenneberg et al., 2019, S. 9). Wittmann und Kolleg:innen (2006, S. 506f.) stellen weitere negative Folgen von Social Jetlag fest. Gemäß ihrer Studie kann ein Zusammenhang von Social Jetlag mit Tabak- und Alkoholkonsum sowie mit der Anfälligkeit zu Depressionen in Verbindung gebracht werden.

## **2.4 Chronotyp**

Schon seit jeher wird versucht, Menschen in Kategorien zu clustern (Roenneberg, 2015, S. 487). Grundsätzlich sind Menschen Lebewesen, die am Tag aktiv sind und bei Nacht ruhen. Jedoch unterscheiden sich Menschen in ihren individuellen Präferenzen, die zudem auch während den Lebensphasen variieren können. Die persönlichen Schlaf-Wach-Rhythmen weisen unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale und Ausprägungen aus, die interindividuell unterschiedlich sind. Diese werden als Chronotypen bezeichnet (Eisenstein, 2013, S. 10f.; Taillard et al., 2021, S. 2). Grundlegender Unterschied der Chronotypen sind die Zu-Bett-Geh- und Aufsteh-Zeiten sowie persönliche zeitliche Präferenzen diverser Aktivitäten (Adan et al., 2012, S. 1153; Vitale & Weydahl, 2017, S. 1859).

In der frühen Forschung der Chronobiologie wurde nur zwischen Morgen- und Abendpräferenz unterschieden. Horne und Östberg (1976, S. 99) führten zusätzlich den Neutyp zwischen Morgen- und Abendtyp ein. Klassischerweise werden heute drei Chronotypen unterschieden: Der Morgen-, Normal- bzw. Neutral- und der Abendtyp (Adan et al., 2012, S. 1153; Vitale & Weydahl, 2017, S. 1859). Jüngste Forschungen gehen sogar noch von zwei weiteren Typen, den Nachmittags- und den Schlummertypen, aus



(Putilov, Marcoen, Neu, Pattyn & Mairesse, 2019, S. 83). In dieser Arbeit liegt der Fokus jedoch auf den beiden Extremtypen, den Morgen- und Abendtypen.

Während Morgentypen die Präferenz aufweisen früh aufzuwachen und auch früher ins Bett zu gehen und daher Phasen wie Aufmerksamkeit früher am Tag auftreten, ist dies bei Abendtypen umgekehrt, sie wachen später auf und gehen später ins Bett. Es wird davon ausgegangen, dass der circadiane Rhythmus der Abendtypen um mehrere Stunden nach hinten verschoben ist (Adan et al., 2012, S. 1153; Vitale & Weydahl, 2017, S. 1859). Diese Unterscheidung führt auch zu dem Begriff Lerche (Morgentyp) bzw. Eule (Abendtyp) (Eisenstein, 2013, S. S10; Taillard et al., 2021, S. 4).

Dabei ist zu erwähnen, dass sich die Typen in ihrer Ausprägung unterscheiden können. Ausreißer in eine der beiden Richtungen werden als Extremtypen verstanden, zum Beispiel extreme Morgen- oder Abendtypen. Dabei ist der Normaltyp als der zu verstehen, der zum größten Teil in der Bevölkerung vorkommt (Wieden, 2016, S. 36). Unterdies gibt es unterschiedliche Thesen in der Ausprägung der Verteilung. Adan und Kolleg:innen (2012, S. 1153) nehmen beispielsweise an, dass mehr als die Hälfte der erwachsenen Menschen (ca. 60 Prozent) zu den Normaltypen gehören. Wird die gesamte Menschheit betrachtet, ist gemäß Taillard und Kolleg:innen (2021, S. 8) sogar nur davon auszugehen, dass ungefähr ein Viertel der Menschheit extreme Typen sind, während die restliche Bevölkerung eher Mitteltypen (Neutraltypen) entspricht.

Der Chronotyp wird durch verschiedenste Aspekte wie Alter, Geschlecht oder sogar die Geburtsmonate sowie klimatische Bedingungen beeinflusst, die individuell unterschiedlich ausgeprägt sind. Es ist davon auszugehen, dass darüber hinaus noch nicht einmal alle Aspekte bekannt sind, die den Chronotyp beeinflussen (Roenneberg, 2015, S. 490). Zudem wurde bis dato noch keine Erbanlage entdeckt, die ausschlaggebend für den Chronotyp ist (Partonen, 2015, S. 205). Beispielsweise finden sich unter Jugendlichen vermehrt Abendtypen, während sich viele Jugendliche im Erwachsenenalter zu Morgentypen entwickeln und sich daher unter Erwachsenen mehr Morgentypen befinden (Taillard et al., 2021, S. 8). Diverse Studien weisen nach, dass Frauen vermehrt Morgentypen sind, wohingegen Männer vermehrt den Abendtypen zugeordnet werden. Während die in den Wintermonaten Geborenen vermehrt Morgentypen sind, sind die in den Sommermonaten Geborenen vermehrt Abendtypen (Adan et al., 2012, S. 1156).

Eine wichtige Erkenntnis, die es zu beachten gilt, ist, dass sich Menschen ihren Chronotypen nicht aussuchen können und diesen auch nicht selbstständig ändern oder beeinflussen können (Mai, [Blog-Eintrag], 2019,).

### 2.4.1 Messung des Chronotyps

Die Messung des Chronotyps stellt viele Forscher vor Herausforderungen. Die beste Möglichkeit den Chronotyp zu bestimmen wäre, Melatonin in Körperflüssigkeiten über einen längeren Zeitraum zu überwachen. Diese Methode ist jedoch unpraktisch für Volksuntersuchungen, weshalb viele Forscher auf Fragebögen zurückgreifen, in denen Menschen anhand ihrer Schlafgewohnheiten befragt werden (Eisenstein, 2013, S. S10f.; Roenneberg, 2012, S. 75). Zur einfacheren Erhebung gibt es verschiedene Fragebögen zur Messung des Chronotyps. Der Morningness-Eveningness Questionnaire (MEQ, Horne & Östberg, 1976) und der Munich ChronoType Questionnaire (MCTQ, Roenneberg, 2003) werden dabei am häufigsten zur Bestimmung der Chronotypen herangezogen (Adan et al., 2012, S. 1154; Roenneberg, 2015, S. 487).

Der MEQ zählt zu einem der ersten Fragebögen, der entworfen wurde, um den Chronotyp zu bestimmen (Adan et al., 2012, S. 1154; Roenneberg, 2012, S. 75). Er hat das Ziel, persönliche Präferenzen im Tagesverlauf zu messen, um Menschen in die drei Kategorien, den definitiven und moderaten Morgen- oder Abendtyp und den Neutraltyp einzuteilen (Horne & Östberg, 1976, S. 98f.). Es werden persönliche Präferenzen, beispielsweise die Zeit des Zu-Bett-Gehens oder des Aufstehens, abgefragt (Levandovski, Sasso & Hidalgo, 2013, S. 3; Roenneberg, 2015, S. 488). Der MEQ besteht aus 19 zu beantwortenden Items, die als eine Likert-Skala aufgebaut sind und deren Ergebnis ein Punktestand ist (Levandovski et al., 2013, S. 4). Dabei steht eine hohe Punktezahl für Morgentypen und eine niedrige Punktezahl für Abendtypen (Levandovski et al., 2013, S. 5; Roenneberg, 2012, S. 75). Die genaue Verteilung Punktezahl und Zuordnung zu den Chronotypen aus dem MEQ gemäß Horne und Östberg (1976, S. 99) kann Tabelle 1 entnommen werden.

Tabelle 1: Punkteverteilung MEQ

Chronotyp	Punkte
Definitiver Morgentyp	70-86
Moderater Morgentyp	59-69
Neutraltyp	42-58
Moderater Abendtyp	31-41
Definitiver Abendtyp	16-30

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Horne und Östberg (1976, S. 99)

Griefahn und Kolleg:innen (Griefahn, Kunemund, Brode & Mehnert, 2001, S. 76) belegen, dass die deutsche Übersetzung des MEQ, der D-MEQ ein valides Instrument zur Erfassung des Chronotyps ist. Am MEQ wird kritisiert, dass dessen Ergebnisse abhängig von Alter und Geschlecht unterschiedlich ausfallen können. Trotz allem ist der MEQ das

am weitesten verbreitetste und bisher am häufigsten verwendete Instrument zur Erfassung des Chronotyps (Levandovski et al., 2013, S. 9).

Der MCTQ dagegen ist ein neuerer Fragebogen zur Erhebung des Chronotyps (Adan et al., 2012, S. 1155). Er hat nicht das Ziel die Präferenzen, sondern das bestehende Verhalten abzufragen. Das Ergebnis des MCTQ ist ein Zeitpunkt, der auf den mittleren Schlafpunkt an freien Tagen basiert und um das Verschlafen korrigiert ist (Levandovski et al., 2013, S. 6; Roenneberg, 2015, S. 488). Der MCTQ versucht, die Kategorisierung in die verschiedenen Typen aus eher objektiver und nicht wie im MEQ eher subjektiver Sicht heraus vorzunehmen (Roenneberg, 2015, S. 488). Ein weiterer Unterschied im Vergleich zum MEQ ist, dass im MCTQ Arbeitstage und freie Tage getrennt voneinander betrachtet werden (Eisenstein, 2013, S. S11). So versucht der MCTQ das Entrainment zu ermitteln. Entrainment bedeutet, inwiefern die bestehende circadiane Phase mit den Zeitgebern übereinstimmt (Roenneberg, 2015, S. 488). Es wird davon ausgegangen, dass der Schlafmangel, der gegebenenfalls unter der Woche erlebt wird, am Wochenende nachgeholt werden muss, weshalb Wochentage und freie Tage unterschieden werden. Im Gegensatz zu anderen Instrumenten werden genetische Veranlagung, der Schlafenszeitpunkt an freien Tagen und Arbeitstagen sowie Lichteinssetzung berücksichtigt (Adan et al., 2012, S. 1155).

Nichtdestotrotz haben Roenneberg und Kolleg:innen (Roenneberg, Wirz-Justice, et al., 2003, S. 81, 83) in ihrer Pilotstudie festgestellt, dass subjektive Ergebnisse von Chronotypen (wie beim MEQ) mit den Ergebnissen der angegebenen Schlafenszeitpunkten (wie beim MCTQ) übereinstimmen.

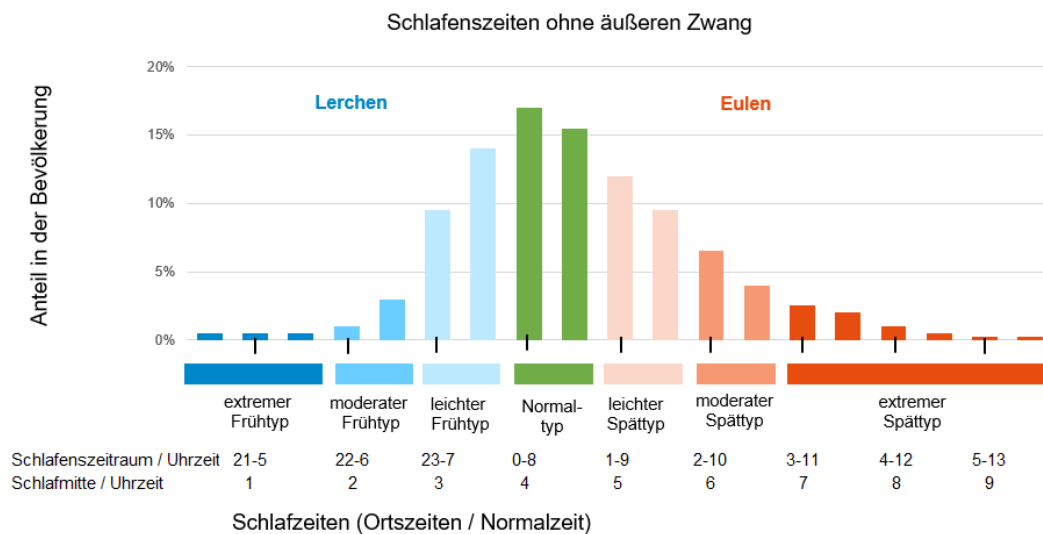
Zusammenfassend entspricht die Messung über den MEQ der Identifikation von Wesenszügen. Der MCTQ stellt den IST-Status des individuellen Schlafrhythmus dar (Levandovski et al., 2013, S. 6). Der MEQ kann daher eher als qualitatives Messinstrument gesehen werden, wohingegen der MCTQ quantitativ den Chronotyp bestimmt (Roenneberg, Wirz-Justice, et al., 2003, S. 83). Wenn das Forschungsdesign unterschiedliche psychologische Merkmale herausfinden möchte, ist dem MEQ den Vorzug zu geben, wenn der Chronotyp ein zirkadianes Merkmal darstellen soll, dem MCTQ (Levandovski et al., 2013, S. 10; Roenneberg, 2015, S. 489).

Da es in diesem Untersuchungsdesign um individuelle Bedürfnisse und Vorlieben für berufliche Entwicklung geht und das Studiendesign qualitativ ausgerichtet ist, spielt die genaue zeitliche Lage des Chronotyps keine Bedeutung und es wird der qualitativ angelegte MEQ zur Erfassung des Chronotyps gewählt, da dieser auf die subjektiven Präferenzen der Proband:innen eingeht (Roenneberg, 2015, S. 489).

## 2.4.2 Eigenschaften der Chronotypen

Aufgrund der unterschiedlichen Präferenzen und inneren Rhythmen unterscheiden sich die Chronotypen auch in ihren optimalen Schlafenszeitpunkten (Wieden, 2016, S. 37). Abbildung 3 zeigt die optimale Schlafenszeit für die jeweiligen Chronotypen. Beispielsweise liegt für Normaltypen der optimale Zeitpunkt für das Zu-Bett-Gehen zwischen 00:00 und 01:00 Uhr und das Aufwachen bei 08:00 bis 09:00 Uhr. Wird die Zeit für das optimale Aufwachen betrachtet, liegt sie bei Frühtypen zwischen 05:00 und 07:00 Uhr, bei Spättypen allerdings bei 09:00 bis 13:00 Uhr (Wieden, 2016, S. 37).

Abbildung 3: Schlafenszeitpunkte der Chronotypen



Anmerkung: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wieden (2016, S. 37)

So urteilen Wittmann und Kolleg:innen (2006, S. 504), dass vor allem Abendtypen in der modernen Arbeitswelt unter einem Schlafmangel leiden. Zusätzlich zu diesem Schlafmangel ist davon auszugehen, dass Abendtypen in der normalen Arbeitswelt stärker unter Social Jetlag leiden, da sie aufgrund der Arbeitszeiten früher aufstehen müssen, als sie es eigentlich täten. Dagegen entsprechen die üblichen Arbeitszeiten für Morgentypen vermehrt ihrer inneren Uhr und daher ist davon auszugehen, dass diese nicht so stark unter Social Jetlag leiden (Taillard et al., 2021, S. 5). Allerdings ist anzumerken, dass gemäß Roenneberg und Kolleg:innen (Roenneberg, Wirz-Justice, et al., 2003, S. 85) bei Morgentypen am Wochenende Schlafmangel entsteht, da sie dann aufgrund sozialer Gegebenheiten länger aufbleiben, als es ihrem eigentlichen inneren Rhythmus entsprechen würde.

Wittmann und Kolleg:innen (2006, S. 507) sind der Meinung, dass Social Jetlag nur umgangen werden kann, wenn auch in der Gesellschaft ein Umdenken stattfindet und sich Zeitpläne flexibel an den Präferenzen von Chronotypen orientieren.

Aufgrund des unterschiedlichen Rhythmus der Chronotypen sowie den dadurch unterschiedlich ausgesetzten Zeitgebern und sozialen, kulturellen Einflüssen, ergeben sich auch Unterschiede in den persönlichen Eigenschaften der Chronotypen (Díaz-Morales, 2007, S. 776) sowie unterschiedliche Zusammenhänge mit deren gesundheitlichem Zustand (Adan et al., 2012, S. 1153). Es wird postuliert, dass Menschen, die über ihre Schlafgewohnheiten und Rhythmen informiert sind, besser mit dem Verschieben von z.B. Wochentagen und Wochenenden umgehen können und weniger Stress verspüren als Menschen, die nicht informiert sind (Eisenstein, 2013, S. S12).

#### 2.4.2.1 Persönlichkeitseigenschaften

Durch Konzepte wie Social Jetlag und die daraus entstehenden Folgen besteht in der Forschung ein großes Interesse herauszufinden, inwiefern sich Persönlichkeitseigenschaften bei unterschiedlichen Chronotypen unterscheiden können (DeYoung, Hasher, Djikic, Criger & Peterson, 2007, S. 265). Es gibt bereits diverse Studien, die Zusammenhänge zwischen Chronotyp und Persönlichkeitseigenschaften herstellen, jedoch sind die zugrundeliegenden Funktionsweisen noch zum größten Teil unbekannt (Eberspach et al., 2016, S. 11). Daher werden in diesem Abschnitt die wichtigsten Erkenntnisse zu den Persönlichkeitseigenschaften von Abend- bzw. Morgentypen skizziert.

##### Abendtypen

Adan und Kolleg:innen (2012, S. 1164) tragen verschiedene Studien zu Persönlichkeitsmerkmalen zusammen und kommen zum Schluss, dass Abendtypen eine extrovertierte und offene Ausstrahlung haben. Allerdings können sie auch impulsive und psychotische Wesenszüge aufweisen (Adan et al., 2012, S. 1164). So werden Eigenschaften wie Aggressivität und antisoziales Verhalten vermehrt mit Abendtypen in Verbindung gebracht (DeYoung et al., 2007, S. 274). Zudem postulieren sowohl DeYoung und Kolleg:innen (2007, S. 274) als auch Roeser und Kolleg:innen (2012, S. 151), dass Abendtypen stressanfälliger sind. Abendtypen seien emotional weniger stabil und würden stärker zu Depressionen oder Essstörungen neigen (Roeser et al., 2012, S. 151). In einer Studie von Roeser und Kolleg:innen (2012, S. 156) wurde die Herzfrequenz von Chronotypen untersucht. Dabei konnte bestätigt werden, dass die Herzfrequenz von Abendtypen auf Verhaltensschwierigkeiten hinweist. So wird Abendtypen generell eine höhere Anfälligkeit für gesundheitliche Probleme wie Übergewicht, Diabetes oder Persönlichkeitsstörungen zugeschrieben (Partonen, 2015, S. 205). Wittmann und Kolleg:innen (2006, S.

489f.) könnten hierfür auch den Grund liefern. Sie stellen die Hypothese auf, dass Abendtypen aufgrund ihres späteren inneren Rhythmus, der häufig nicht zum frühen gesellschaftlichen Rhythmus passt, zum Konsum von Substanzen wie Alkohol und Tabak neigen.

### Morgentypen

Morgentypen dagegen wird ein stabiles Wesen als Charakterzug (DeYoung et al., 2007, S. 274) sowie ein gesünderer Lebensstil zugeschrieben (Adan et al., 2012, S. 1168; Díaz-Morales, 2007, S. 770). Adan und Kolleg:innen (2012, S. 1164) beschreiben das Wesen von Morgentypen als angenehm und introvertiert. Pflichtbewusstsein ist für sie eine relevante Charaktereigenschaft.

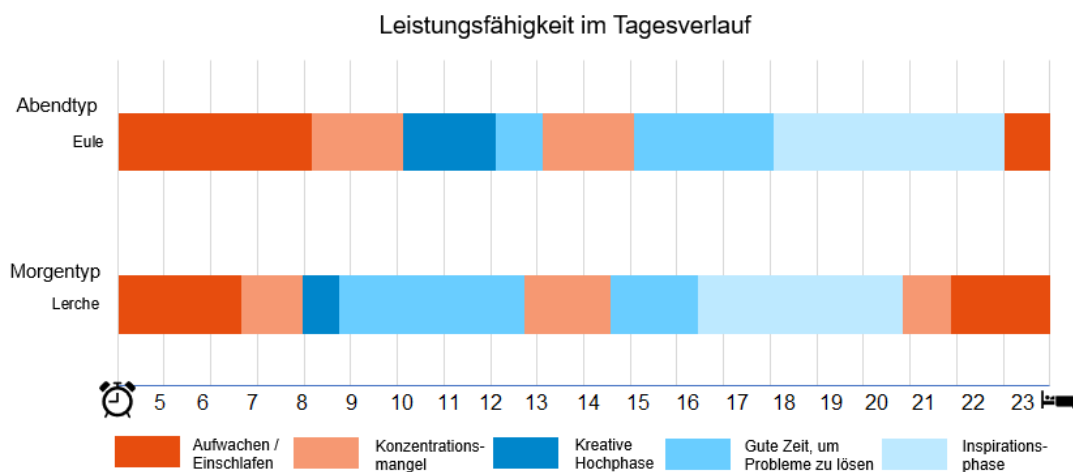
Eine von Díaz-Morales (2007, S. 775) durchgeführte Studie liefert dabei einige weitere Erkenntnisse zu den Persönlichkeitseigenschaften und Denkweisen beider Chronotypen. In der Studie wurde überprüft, inwiefern Morgen- bzw. Abendpräferenzen mit der Art zu denken (thinking styles) und der Art sich zu verhalten (behaving styles) zusammenhängen. Dabei wurde herausgefunden, dass Morgentypen dazu tendieren, rational und logisch zu denken und ihr Verhalten sehr selbstkontrolliert ist. Sie akzeptieren Autorität und behandeln diese auch mit Respekt, wobei es ihnen zudem sehr wichtig ist, einen positiven Eindruck zu hinterlassen. Dieses Ergebnis deckt sich auch mit anderen Studien, die im Zusammenhang mit Persönlichkeitspsychologie stehen. Diese haben ergeben, dass Morgentypen ein hohes Maß an Gewissenhaftigkeit und einen internen Kontrollmechanismus haben. Abendtypen sind zum Vergleich risikoreicher, denken kreativer und agieren unabhängiger von gängigen Konventionen (Díaz-Morales, 2007, S. 775). Für Morgentypen sind moralische und ethische Regeln, die im sozialen Umfeld gelten, sehr wichtig. So hat Matthews (1988, S. 277) bereits aufgezeigt, dass Morgentypen radikale politische Äußerungen negativ bewerten. Gemäß Díaz-Morales (2007, S. 776) könnten die Persönlichkeitseigenschaften von Morgentypen dafür sorgen, dass sie sich besser an ihre Umgebung anpassen können, da sie nicht nur auf ihre bevorzugten Rhythmen achten, sondern auch sozial anerkannte Zeitpläne akzeptieren.

Auch Fabbri und Kolleg:innen (2007, S. 175) untersuchten in einer Studie mit Schülern die Denkweisen von Chronotypen. Sie fanden heraus, dass Morgentypen eher mit der linken Gehirnhälfte und Abendtypen eher mit der rechten Gehirnhälfte denken. Dies stützt die Aussagen von Díaz-Morales (2007, S. 175f.), da der linken Gehirnhälfte Logik und Rationalität zugeschrieben werden, wohingegen die rechte Gehirnhälfte eher für Intuition und Kreativität steht.

### 2.4.2.2 Kognitive Leistung und Performance

Die Leistungsfähigkeit von Menschen ist nicht zu jeder Tageszeit gleich. Es gibt Zeitpunkte, in denen besser oder schlechter performt wird (Taillard et al., 2021, S. 6). So unterscheiden sich nicht nur die Zu-Bett-Geh- und Auf-Steh-Zeiten bei den Chronotypen, sondern auch deren Phasen für mentale und physische Leistungsfähigkeit. Konsequenterweise haben Morgentypen diese früher als Abendtypen (Adan et al., 2012, S. 1153) (Adan et al., 2012, S. 1153). Abbildung 4 veranschaulicht, zu welchen Zeitpunkten die Chronotypen leistungsfähig sind und wann nicht.

Abbildung 4: Leistungsfähigkeit im Tagesverlauf



Anmerkung: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mai ([Blog-Eintrag], 2019)

Die Grafik zeigt deutlich, inwiefern sich die Leistungsphasen von Chronotypen unterscheiden. Der Fröhlytyp hat demnach seine Hochphase bereits morgens bis ca. 09:00 Uhr (Wieden, 2016, S. 39). Während sich für Fröhlytypen also der Morgen eignet, sich mit komplexen Aspekten zu beschäftigen, so tritt dieser Zeitpunkt bei Abendtypen auch sehr viel später am Abend ein (Mai, [Blog-Eintrag], 2019).

Doch nicht nur die kognitive Leistung wurde im Zusammenhang mit dem Chronotypen untersucht, sondern auch deren physische Leistungsfähigkeit im Sport. Dabei ist noch nicht ganz eindeutig geklärt, wie der Zusammenhang zwischen Chronotyp und sportlicher Leistungsfähigkeit ist. Was jedoch herausgestellt werden kann, ist, dass der Chronotyp die Müdigkeit beeinflusst und daher Morgentypen bei physischen Aktivitäten am Morgen bevorteilt und weniger müde sind als Abend- oder Normaltypen. In Summe scheinen Morgentypen zudem generell eine bessere sportliche Leistung zu zeigen, egal wann gemessen wurde (Vitale & Weydahl, 2017, S. 1868).

Während Abendtypen dazu in der Lage sind, länger eine konstante Leistung zu erbringen, werden Morgentypen weniger stark durch suboptimale Zeitpunkte beeinflusst (Taillard et al., 2021, S. 6). Generell gilt aber, dass eine Störung des Chronorhythmus die kognitiven Leistungen, wie Wachsamkeit oder das Gedächtnis, verändern. Ist Menschen ihr Chronotyp bekannt und sie können sich danach richten, gibt es oft Zusammenhänge mit besserer Performance (Taillard et al., 2021, S. 1, 9).

Interessanterweise belegen Roberts und Kyllonen (1999, S. 1123) in einer Studie, dass Abendtypen tendenziell bessere kognitive Fähigkeiten besitzen. Damit ist gemeint, wie und in welcher Geschwindigkeit Informationen verarbeitet werden. Kanazwa und Perina (2009, S. 689f.) untersuchen den Zusammenhang von Intelligenz und Chronotyp und zeigen eine Korrelation zwischen Abendtypen und einem tendenziell höheren Intelligenzquotienten.

Obwohl Abendtypen höhere kognitive Fähigkeiten und eine höhere Intelligenz zugeschrieben werden, haben Preckel und Kolleg:innen (2011, S. 483, 487) in einer Studie eine negative Korrelation von Abendtypen mit akademischer Leistung aufgezeigt. Im Gegensatz dazu besteht bei Morgentypen eine positive Korrelation mit akademischer Leistung.

#### 2.4.2.3 Untersuchungen in der Schule

In der Literaturrecherche über diverse Plattformen wie Research Gate, SpringerLink, ScienceDirect, Wiso, Google Scholar oder ähnlichen Formaten konnten keine Studien im Zusammenhang mit beruflicher Entwicklung und dem Chronotyp gefunden werden. In der Altersgruppe der Jugendlichen und schulischer Bildung wurde jedoch vermehrt Forschung betrieben. Es gibt unter anderem verschiedene Studien- und Forschungsdesigns, die einen Zusammenhang zwischen dem Chronotyp und akademische Erfolg herstellen (Zerbini & Merrow, 2017, S. 266). Diese können am ehesten im Zusammenhang mit beruflicher Entwicklung gesehen werden. Aus diesem Grund wird ein Überblick über diese Studien gegeben.

Der Zusammenhang kognitiver Fähigkeiten und schulischer Leistungen wurde in diversen Studien untersucht, wobei mehrere Studien postulieren, dass Eulen gegenüber Lerchen benachteiligt sind.

Preckel und Kolleg:innen (2011, S. 488) stellen in einer Metaanalyse Zusammenhänge von schulischer Leistung, kognitiven Fähigkeiten und dem Chronotypen auf. Obwohl Abendtypen bessere kognitive Fähigkeiten haben, erzielen sie schlechtere schulische Leistungen als Morgentypen. Dieser Zusammenhang wurde von Preckel und Kolleg:innen (2020, S. 3) erneut in einer Studie anhand eines repräsentativen Samples von



Schüler:innen der neunten Klasse untersucht. Gemäß ihrer Hypothese wird erwartet, dass Abendtypen schlechtere Leistungen erzielen und demotivierter sind. Die Ergebnisse der Studie bestätigen dies. Morgentypen dagegen zeigen bessere Leistungen, auch wenn ihr Interesse gering ist (Preckel et al., 2020, S. 11).

Auch Eberspach und Kolleg:innen (2016, S. 1) konnten in ihrer Studie den Zusammenhang zwischen Morgenpräferenz und guter akademischer Leistung herstellen. Es wurden insgesamt 422 Schüler:innen einer deutschen Schule befragt und untersucht. In die Studie wurde zudem der Aspekt des Pflichtbewusstseins integriert und es konnte festgestellt werden, dass zwischen Morgentypen, ihrem Pflichtbewusstsein und ihrer akademischen Leistung eine Korrelation besteht (Eberspach et al., 2016, S. 14).

Davidson und Ritchie (2016, S. 1, 8) führten eine Untersuchung erstmals nicht mit Schüler:innen, sondern Universitätsstudent:innen durch, um die Ergebnisse, die in High-Schools erzielt wurden, auch dort zu überprüfen. Es wurde festgestellt, dass Abendtypen schlechtere Noten erzielten als Morgentypen. Interessanterweise haben morgendliche oder abendliche Vorlesungszeiten darauf keinen Einfluss. Dennoch wurde postuliert, dass der Chronotyp einen Einfluss auf die erzielte Note haben muss und dies wird auf die Lernmethoden zurückgeführt.

Auch im Bereich der akademischen Leistungen wird der positive Effekt der Synchronizität (= Einklang der inneren Uhr mit dem circadianen Rhythmus) bestätigt, also dass Leistungen mit dem Chronotyp und den Tageszeiten korrelieren (Goldstein, Hahn, Hasher, Wiprzycka & Zelazo, 2007, S. 5).

Meist wird die Benachteiligung der Abendtypen auf den zeitlichen Ablauf in Schulen, vor allem auf den zu frühen Start, zurückgeführt (Eberspach et al., 2016, S. 13; Roenneberg, 2015, S. 488). Adan und Kolleg:innen (2012, S. 1163) führen beispielsweise an, dass Abendtypen nicht genug Schlaf erhalten, was zu negativen Leistungen führen könnte. Sie postulieren aber auch, dass die unterschiedlichen kognitiven Fertigkeiten der Chronotypen einen größeren Einfluss auf diese Leistungen haben könnten. Doch damit ist nicht die Intelligenz gemeint. In diesem Zusammenhang ist nochmals zu betonen, dass den Abendtypen tendenziell bessere kognitive Fähigkeiten zugeschrieben werden (Preckel et al., 2011, S. 483). Davidson und Ritchie (2016, S. 3, 8) führen die schlechtere Leistung unter anderem auf den Aspekt der Lernmethoden zurück, da Morgentypen gut mit Schreiben und Lesen lernen, während Abendtypen eher zu kinästhetischen Modellen neigen. Daher ist zu vermuten, dass das gegenwärtige Schulmodell mit einem Vorlesen und anschließender Prüfung auf Faktenbasis nicht zu deren Lernpräferenzen passt.

Itzek-Greulich und Kolleg:innen (Itzek-Greulich, Randler & Vollmer, 2016, S. 190) versuchten, diese Effekte anhand einer realen Situation zu testen. So wurden Klassen zufällig auf Unterrichtsstunden am Morgen und am Nachmittag aufgeteilt und deren Leistung vorher und nachher analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass Morgentypen weniger stark auf unterschiedliche Zeiten reagieren, während Abendtypen in Unterrichtsstunden, die am Nachmittag stattfinden, bessere Ergebnisse erzielen. Deshalb empfehlen die Autoren, dass Nachmittags-Unterricht angeboten werden sollte, da er für beide Chronotypen in Ordnung ist (Itzek-Greulich et al., 2016, S. 197).

## **2.5 Stand der Forschung: Chronobiologie und das Arbeitsleben**

Die Chronobiologie ist ein aufstrebendes Forschungsgebiet (Wieden, 2016, S. 33). Viele Untersuchungen beschäftigen sich mit unterschiedlichsten Aspekten rund um die Chronobiologie und die Chronotypen wie Persönlichkeitseigenschaften und kognitive Leistungsfähigkeit. Zerbini und Merrow (2017, S. 266ff.) schreiben der Chronobiologie zudem einen großen Einfluss im Bereich der schulischen Bildung zu. Aufgrund der Erkenntnisse, dass Abendtypen in der Schule benachteiligt sind, wurden diverse Aspekte der Chronobiologie, wie die zeitliche Lage von Unterricht oder kognitive Vorlieben, in diverse Untersuchungen einbezogen. Der Einfluss der Forschung war sogar so groß, dass Institutionen ihre Zeitpläne unter Berücksichtigung chronobiologischer Aspekte angepasst haben (Roenneberg et al., 2019, S. 13).

In den wenigsten Untersuchungen wurde die Arbeitswelt berücksichtigt. Die Untersuchungen, die einen Zusammenhang zwischen Chronobiologie und der Arbeitswelt herstellen, befassen sich zumeist mit der Arbeitszeit und deren Lage, da gemäß Roenneberg (2012, S. 75) das Hauptziel vieler Forschungen ist, Auswirkungen des Entrainment zu untersuchen. Die häufigsten Untersuchungen in der Arbeitswelt im Zusammenhang mit der Chronobiologie befassen sich mit Schicht- bzw. Nachtarbeit, dem daraus entstehenden Social Jetlag und dessen negative Auswirkungen. Allerdings steht gemäß Adan und Kolleg:innen (2012, S. 1159f.) auch hier die Forschung noch am Anfang und bedarf intensiverer Auseinandersetzung.

Wie auch in Untersuchungen im Bereich der beruflichen Bildung wird für die Arbeitswelt die These aufgestellt, dass Abendtypen benachteiligt sind. Die größte Diskussion im Zusammenhang mit der Chronobiologie und der Arbeitswelt findet in dem Zusammenhang statt, dass Spättypen Nachteile aufgrund ihres inneren Rhythmus und der Taktgebung der Arbeitswelt haben. Frühtypen hingegen kommt die Taktung der modernen Arbeitswelt entgegen und sie könnten ihre Hochphasen optimal nutzen (Mai, [Blog-Eintrag], 2019). Gemäß Wittmann und Kolleg:innen (2006, S. 498) kommen normale

Arbeitszeiten eher den Lerchen entgegen und Eulen bauen unter der Woche Schlafdefizite auf, weil sie früher aufstehen müssen, als sie es eigentlich tun würden. Auch Wieden (2016, S. 39) stützt diese These, da für Abendtypen aufgrund ihrer späteren Phasenlage Arbeitszeiten und Startzeitpunkte um 07:00 Uhr morgens suboptimal sind, weil sie sich aufgrund ihrer chronobiologischen Rhythmen noch in der Schlafphase befinden würden.

So postulieren Adan und Kolleg:innen (2012, S. 1168), dass die Erkenntnisse aus dem Bereich der Chronobiologie so angewendet werden sollten, dass nicht mehr entschieden wird, was getan wird, sondern wann der beste Zeitpunkt ist, es zu tun. Auch gemäß Wieden (2016, S. 40ff.) ist die Bedeutung der Chronobiologie für den Arbeitsmarkt sehr groß. Menschen können den Zeitpunkt ihres individuellen Leistungshochs selbst sehr gut einschätzen, daher sollten auch diverse Tätigkeiten danach ausgerichtet werden können. Daher kann die Chronobiologie den positiven Zusammenhang von flexiblen Arbeitszeiten und der Mitarbeiter:innenzufriedenheit erklären. Je nach Chronotyp kann demnach die Arbeitszeitflexibilisierung in positiver Korrelation mit der Zufriedenheit von Mitarbeiter:innen zusammenhängen (Richter, 2021, S. 87). In verschiedenen Unternehmen wie Goldman Sachs oder Procter & Gamble, werden bereits an den circadianen Rhythmus angepasste Zeitpläne verwendet. Außerdem werden Coaches eingesetzt, die die Mitarbeiter:innen dabei unterstützen sollen, ihren Chronotyp und somit optimale Schlafgewohnheiten zu ermitteln (Eisenstein, 2013, S. S12).

Ein Beispiel, das die Sensibilität sowie kontroverse Einstellung in Bezug auf das Thema Chronobiologie in der Arbeitswelt und Lernen anhand der Theorie der Chronobiologie aufzeigt, ist der Versuch zur Anregung einer Diskussion in einem Blog durch Michael Wieden (2016, S. 169f.). Dieser hat auf der Plattform Xing einen Post verfasst, in dem er andere Mitglieder dazu anregen wollte, nachzudenken und zu diskutieren, inwiefern eine Weiterbildung unter Berücksichtigung des Chronorhythmus auch in der Arbeitswelt sinnvoll wäre. Dabei positionierte sich Michael Wieden klar für eine Ausrichtung anhand des Chronorhythmus und führte vor allem die unterschiedlichen Leistungsphasen der Chronotypen und Ergebnisse aus Studien in Schulen als Argumente an. Während der Beitrag von den Mitgliedern zunächst öffentlich lesbar stark kritisiert und sogar aggressiv beantwortet wurde, erhielt der Autor Michael Wieden private Mails, in denen andere Mitglieder seiner Meinung, der Notwendigkeit der Anpassung von Weiterbildung an die innere Uhr, zustimmten. Erst als Michael Wieden unter dem Post veröffentlichte, dass ihn private Mails erreichten, die ebenfalls positive Aspekte in der Anlehnung von Weiterbildungsaktivitäten an den Chronorhythmus sahen, konnte innerhalb des Posts eine öffentliche nicht aggressive Diskussion im Blog entstehen.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass die Chronobiologie ein Forschungsfeld ist, das zwar von großem Interesse für die Arbeitswelt sein kann, jedoch noch viele Faktoren unerforscht sind und auch deren Akzeptanz noch nicht sehr groß zu sein scheint. Aus diesem Grund ist es das Interesse dieser Arbeit die Bedürfnisse von Chronotypen an die berufliche Entwicklung zu ergründen. Vor Erläuterung des Studiendesigns werden die wichtigsten Inhalte des Theorieteils kurz rekapituliert.

Berufliche Entwicklung, die in dieser Arbeit als Personalentwicklung definiert wird, folgt in Unternehmen einem bestimmten Prozess, um die Bedarfe der Mitarbeiter:innen zu ermitteln, geeignete Maßnahmen einzusetzen und diese anschließend zu evaluieren (Swanson & Holton III, 2001, S. 210ff.). Teil der Personalentwicklung sind unterschiedlichste Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung oder auch das Karrieremanagement (Holtbrügge, 2018, S. 141f.). Den Vorgesetzten kommt im ganzen Prozess eine unterstützende Funktion zu (Flato & Reinbold-Scheible, 2006, S. 37). Die Chronobiologie als Forschungsgebiet kategorisiert Menschen anhand ihrer persönlicher Rhythmen in Chronotypen (Adan et al., 2012, S. 1153), die durch verschiedene Erhebungsinstrumente erfasst werden können (Adan et al., 2012, S. 1154). Die Chronotypen unterscheiden sich in ihren Schlaf-Wach-Rhythmen, die auch mit ihrer Leistungsfähigkeit zusammenhängen (Mai, [Blog-Eintrag], 2019). Darüber hinaus unterscheiden sich auch die Persönlichkeitseigenschaften von Chronotypen (DeYoung et al., 2007, S. 265). Es besteht großes Interesse daran, inwiefern die unterschiedlichen Eigenschaften aufgrund ihrer Chronotypen das Leben von Menschen beeinflusst. Im Bereich der Jugendlichen und Lernen und Entwicklung wurde bereits vermehrt Forschung an Schulen betrieben, bei denen postuliert wurde, dass Eulen gegenüber Lerchen benachteiligt sind (Davidson & Ritchie, 2016, S. 2). In der Arbeitswelt steht Arbeitszeit und Schichtarbeit in Verbindung mit der Chronobiologie im Vordergrund von Untersuchungen (Roenneberg, 2012, S. 75). Das folgende Kapitel erläutert, wie die empirische Studie dieser Arbeit aufgebaut wurde, um die Bedürfnisse von Chronotypen an die berufliche Entwicklung zu erheben.

### **3 Empirische Untersuchung**

Nach der Konkretisierung der theoretischen Grundlagen wird im folgenden Kapitel die Erhebung der Forschungsfrage dargestellt. Zunächst wird das Studiendesign und die Methoden der Forschung beschrieben. Im zweiten Abschnitt wird erläutert, wie das Sampling und die Datenerhebung unter Berücksichtigung der Forschungsethik erfolgt ist. Anschließend folgt die Erläuterung des verwendeten Auswertungsverfahrens, der rekonstruktiv-hermeneutischen Analyse. Im letzten Kapitel werden die angewendeten Gütekriterien qualitativer Forschung beschrieben.

#### **3.1 Studiendesign**

Untersuchungen, die im Zusammenhang mit der Chronobiologie und den verschiedenen Chronotypen stehen, gewinnen vermehrt an Bedeutung. Gerade im Bereich des Arbeitslebens werden Erkenntnisse aus dem Bereich der Chronobiologie allerdings noch wenig berücksichtigt (Wieden, 2016, S. 43). Hinsichtlich der Bedürfnisse der verschiedenen im Berufsleben vertretenen Generationen zeigt sich der gemeinsame Wunsch nach beruflicher Weiterentwicklung (Reis & Braga, 2016, S. 112). Während Morgentypen in der akademischen Laufbahn bevorzugt zu sein scheinen, gibt es keine Untersuchungen im Bereich beruflicher Entwicklung. Erste Hinweise lassen sogar eher darauf schließen, dass Morgentypen mit ihren beruflichen Entwicklungschancen unzufrieden sind (Thiel-Hitmann & Billinger, 2021, S. 4). In den meisten Fällen wird die Personalentwicklung aus der Sichtweise der Organisation heraus betrachtet (Kong, [Blog-Eintrag], 2017). In diesem Forschungsdesign wurde jedoch die Sichtweise der zu entwickelnden Personen betrachtet.

Ziel dieser Arbeit war es, anhand einer Tagebuchstudie mit anschließenden Interviews zu untersuchen, welche Bedürfnisse die berufliche Entwicklung erfüllen soll, inwiefern Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten besteht und ob es hinsichtlich der Chronotypen unterschiedliche Aspekte zu berücksichtigen gilt.

Werden mehrere empirische Methoden angewendet, um eine Forschungsfrage zu ergründen, wird von Methodentriangulation gesprochen. Im Sinne der Triangulation können auch Methoden aus den gleichen Forschungsansätzen gewählt werden. So kann die Forschungsfrage tiefer und aus differenzierten Blickwinkeln heraus betrachtet werden (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2010, S. 276f.). Aus diesem Grund wurden für dieses Forschungsdesign zwei Ansätze aus der qualitativen Forschung gewählt.

Qualitative Methoden sind dann anzuwenden, wenn der Untersuchungsgegenstand noch unerforscht ist und Zusammenhänge, Einstellungen und Bedürfnisse, also die persönliche Meinung von Personen, erforscht werden (Goldstein et al., 2007, S. 92; Hussy et al., 2010, S. 214). Das illustrierte Beispiel des Blogposts von Wieden (2016, S. 169f.) verdeutlicht, dass das Thema Chronobiologie in der Arbeitswelt sensibel angegangen werden muss, weshalb eine qualitative Forschung anhand einer Tagebuchstudie für die Fragestellung dieser Arbeit als geeignet erschien. Da in der qualitativen Forschung induktiv vorgegangen wird und im Verlauf der Forschung auch neue Annahmen getroffen werden können, war es wichtig, dass die Fragestellung offen geblieben ist (Hussy et al., 2010, S. 185):

*Welche Anforderungen und Bedürfnisse haben die Chronotypen Lerche bzw. Eule an berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und welche Möglichkeiten gibt es, diese zu unterstützen?*

So wurde in diesem Forschungsdesign offengelassen, ob Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten bestand. Es galt herauszufinden, ob abhängig vom Chronotypen unterschiedliche Bedürfnisse an die Personalentwicklung gestellt werden und durch welche Maßnahmen diese unterstützt werden können.

In der qualitativen Forschung ist es von besonderer Bedeutung, dass die Forschung in einem natürlichen Umfeld geschieht (Hussy et al., 2010, S. 183). Deshalb wurde eine Tagebuchstudie mit anschließenden Interviews durchgeführt. Es handelte sich in diesem Fall um eine Längsschnittstudie, da die Erfassung mit den Tagebüchern über einen längeren Zeitraum stattfand (Akremi, 2014, S. 269; Symon, 2004, S. 112).

### **3.1.1 Tagebuchstudie**

In der Sozialwissenschaft wird das Tagebuch als Erhebungsmethode noch nicht in vollem Potenzial genutzt und anerkannt (Allport, 1947, S. xii; Kenten, 2010, o.S.). Es zählt zu den sogenannten Ego-Dokumenten (Ernst, 2014, S. 831). Der Vorteil von Tagebüchern ist, dass die Probanden dazu aufgefordert werden, ihre Erfahrungen und Meinungen zu reflektieren (Bolger, Davis & Rafaeli, 2003, S. 585; Ernst, 2014, S. 831). Es werden vor allem die Dinge niedergeschrieben, die von persönlicher Relevanz sind. Deshalb wird empfohlen vor allem offene Fragen zu stellen, um Gefühle bestmöglich einfangen zu können (Symon, 2004, S. 99).

Damit die in der Tagebuchstudie gewonnenen Daten auch für das Forschungsziel von Relevanz sind, muss vor Erstellung definiert werden, welche Aspekte zur Erreichung des Forschungszieles signifikant sind und daher abgefragt werden (Symon, 2004, S. 106).

Es ist wichtig, dass die Proband:innen vor der Durchführung der Studie unterwiesen werden, um zu verstehen, wie sie während des weiteren Zeitraums vorzugehen haben (Bolger et al., 2003, S. 591). Zudem ist es aufgrund der hohen persönlichen Relevanz besonders in Tagebuchstudien wichtig, dass sich die Proband:innen nicht übergangen oder hintergangen fühlen. Aus diesem Grund wird empfohlen, ihnen den Studienhintergrund bestmöglich zu erläutern (Symon, 2004, S. 104).

Deshalb wurden den Teilnehmer:innen vor Teilnahme an der Tagebuchstudie der Titel der Arbeit sowie die Forschungsfrage erläutert.<sup>1</sup> Die erste Seite der Tagebuchvorlage enthielt außerdem ein Vorwort mit einer nochmaligen Erläuterung der Forschungsthematik und der Handhabung des Tagebuchs, wie beispielsweise das Vorgehen für den Eintrag.<sup>2</sup>

Um die Transkription und die Auswertung zu vereinfachen, wurde das Tagebuch in digitaler Form zur Verfügung gestellt. Bei dieser Form von Tagebüchern ist es wichtig, vor allem auf einen guten Usability Wert zu legen (Bolger et al., 2003, S. 596f.). Deshalb wurde für diese Studie ein Tagebuch im Word-Format gewählt, da davon auszugehen war, dass die Studienteilnehmer:innen mit den MS-Office Programmen vertraut sind und die Handhabung von Word als bekannt sowie simpel zu erachten ist.<sup>3</sup>

Zudem stellt sich die Überlegung, wann und wie oft die Tagebücher ausgefüllt werden (Symon, 2004, S. 101). In dieser Studie wurde festgelegt, dass die Tagebücher täglich am Ende des jeweiligen Arbeitstages auszufüllen sind. Da Inhalte zur beruflichen Entwicklung erhoben wurden, war davon auszugehen, dass es ausreichend ist, wenn die Teilnehmer:innen die Tagebücher nur werktags ausfüllen.

Der Erstentwurf des Tagebuchs wurde anhand eines Pretests getestet. Für den Pretest haben zwei Testpersonen das Tagebuch für drei Arbeitstage ausgefüllt. Die Testpersonen wurden darum gebeten, die Handhabbarkeit der Vorlage beim Ausfüllen zu beurteilen. Außerdem wurden sie dazu angehalten, zu beurteilen, ob die Fragen im Tagebuch verständlich sind oder im Laufe der zweiwöchigen Studie vielleicht sogar überflüssig werden könnten. Die Testpersonen haben die Tagebücher als verständlich und leicht händelbar beurteilt. Aufgrund ihrer Anmerkungen musste lediglich eine Frage des Tagebuchs zur leichteren Beantwortung anders formuliert werden. Zudem konnte anhand der

---

<sup>1</sup> Siehe Anhang A Information und Einverständniserklärung zur Masterarbeit

<sup>2</sup> Siehe Anhang B Word-Vorlage Tagebuchstudie

<sup>3</sup> Siehe Anhang B Word-Vorlage Tagebuchstudie

Rückmeldungen nach dem Pretest eine grobe Abschätzung über den Zeitaufwand für den täglichen Tagebucheintrag auf ca. fünf Minuten abgeleitet werden.

Das Tagebuch wurde in verschiedene Fragenblöcke unterteilt. Diese waren jedoch den Proband:innen nicht bekannt, da in ihrer Vorlage die Fragenblöcke nicht gekennzeichnet waren. Jeder Fragenblock verfolgte eine andere Intention, mit dem Ziel möglichst viele Aspekte zu erfassen. Die Fragenblöcke und deren Intention können Tabelle 2 entnommen werden. Die exakten Fragen des Tagebuchs können dem Anhang B, der Vorlage für die Proband:innen entnommen werden.

Tabelle 2: Fragenblöcke der Tagebuchstudie

<b>Fragenblock</b>	<b>Intention</b>
Tagesablauf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfacher Einstieg in das Tagebuch</li> <li>• Reproduktion des Tagesablaufs</li> <li>• Identifikation von Morgen- / Abendpräferenzen</li> </ul>
Gefühlsebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung der Gefühle</li> </ul>
Kolleg:innen / Vorgesetzte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung des Verhältnisses</li> </ul>
Aufgabenerledigung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation von neuen Aufgaben und gegebenenfalls Personalentwicklungsmaßnahmen</li> </ul>
Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewusste Wahrnehmung von Entwicklung</li> </ul>
Sonstiges	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Platz für weitere Themen</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

Anmerkungen: Im Anhang C findet sich die Zuordnung der Fragen zum jeweiligen Fragenblock

Um es den Proband:innen am Ende eines Arbeitstages zu ermöglichen den Tag bestmöglich Revue passieren zu lassen, wurden zunächst im Fragenblock „Tagesablauf“ allgemeine Daten zum Arbeitstag erfasst. Ziel des zweiten Fragenblocks war es, die Gefühlsebene in die Untersuchung einbeziehen zu können. Anschließend wurden die Proband:innen in Fragenblock drei dazu aufgefordert, ihr Verhältnis zu Vorgesetzten und Kolleg:innen zu beschreiben, um gegebenenfalls intersubjektive Rückschlüsse auf die berufliche Entwicklung ziehen zu können. Um festzustellen, ob Unterschiede in der Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung im subjektiven Empfinden der Chronotypen bestehen, wurden die Proband:innen gebeten, zu berichten, welche Tätigkeiten sie durchführen und ob und wie sie berufliche Entwicklung erleben. Die letzten drei Fragenblöcke zielten direkt auf den Aspekt der beruflichen Entwicklung ab und behandelten Aspekte zur Aufgabenerledigung, zum Lernen und zur Entwicklung selbst. Abschließend bot sich den Proband:innen die Möglichkeit, Besonderheiten wie Zusatzveranstaltungen



und jegliche Anmerkungen, die sie in Verbindung mit beruflicher Entwicklung sehen, zu vermerken.

Im Anschluss an die Tagebuchstudie folgte ein Abschlussinterview, das anhand einer ersten Auswertung der Tagebücher adaptiert wurde.

### **3.1.2 Interviewleitfaden**

Kenten (2010, o.S.) postuliert, dass ein Interview, das an eine Tagebuchstudie anschließt, einen sehr viel tieferen Zugang zu den erschließenden Aspekten zulässt. Aus diesem Grund wurde auch in dieser Studie die Tagebuchstudie um ein abschließendes Interview ergänzt.

Es gibt verschiedene Varianten des Interviews, die sich im Ausmaß der Standardisierung, der Anzahl der interviewten Personen oder der Anzahl an Forscher:innen unterscheiden (Hussy et al., 2010, S. 216). Da die Intention des auf die Tagebücher nachfolgenden Interviews war, speziell auf verschiedene aus den Tagebüchern identifizierte Aspekte, aber auch auf vorab ausgewählte Fragen aus dem Bereich der Personalentwicklung Bezug zu nehmen, wurde das Leitfadeninterview gewählt. In dieser Form des Interviews werden Themenaspekte in einem Leitfaden definiert, die dem Interview Struktur geben (Hussy et al., 2010, S. 216; Kruse, 2007, S. 29). Der Leitfaden ist dann geeignet, wenn Forscher:innen auf spezielle Aspekte eingehen möchten, die gegebenenfalls von den Proband:innen nicht angesprochen werden würden (Helfferich, 2011, S. 179). Der Leitfaden gibt eine grobe Struktur für das Interview vor. Allerdings war bei dem Interview im Rahmen dieser Studie zu berücksichtigen, dass ebenfalls Raum für eine andere Strukturierung und weitere Fragen bleibt. Der Leitfaden hatte die Aufgabe, die Offenheit im Interviewprozess nicht einzuschränken, sondern eine Unterstützung für den Durchführenden des Interviews zu sein und bedeutungsvolle Fragen nicht zu vergessen (Helfferich, 2011, S. 164).

Generell wurde bei der Erstellung des Leitfadeninterviews nach dem SPSS-System nach Helfferich (2011, S. 182ff.; Kruse, 2015, S. 227) vorgegangen. Zunächst wurden im ersten Schritt, bereits vor Durchführung der Tagebuchstudie, einige Fragen gesammelt, die anschließend überprüft wurden. Da Offenheit im gesamten Forschungsdesign eine bedeutende Rolle spielte, wurde der Interviewleitfaden erst nach der Auswertung der Tagebücher vollständig finalisiert und modifiziert (Hussy et al., 2010, S. 185) sowie nochmals überprüft, bevor die abschließende Sortierung und Subsummierung vorgenommen wurde (Helfferich, 2011, S. 185; Kruse, 2015, S. 227).

Nach der Durchführung der Tagebuchstudie wurden die Tagebücher bereits analysiert und ausgewertet. Aufgrund dessen wurden Fragen für das Interview umformuliert, hinzugefügt oder entfernt. Die erste Analyse des Tagebuchs führte dazu, dass Fragen nach der Verantwortung für die berufliche Entwicklung sowie genauere Nachfragen im Bereich der Entwicklung hinzugefügt wurden. In der Tagebuchstudie war beispielsweise auffallend, dass die Proband:innen die Fragenblöcke zur Aufgabenerledigung neuer Aufgaben und Entwicklung nicht immer differenziert behandelt haben, weshalb es im Interview galt zu ergründen, inwiefern und durch was die Proband:innen das Gefühl hatten, sich zu entwickeln.

In Tabelle 3 werden die Fragen des Leitfadeninterviews aufgezeigt. Bei der Formulierung der Fragestellungen wurde darauf geachtet, diese so zu formulieren, dass sie den Proband:innen möglichst wenig vorweggenommen haben und ein unvoreingenommener, freier Gesprächsfluss stimuliert wurde (Kruse, 2015, S. 204). Denn im Sinne der rekonstruktiv hermeneutischen Auswertungsmethode wird empfohlen, die Interviewfragen nicht zu sehr einzuschränken, um möglichst unvoreingenommene Antworten zu erhalten (Kruse, 2015, S. 31).

Tabelle 3: Fragen des Leitfadeninterviews

<b>Fragenblock</b>	<b>Frage</b>
Tagebuchführung	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wie ist es Ihnen beim Führen des Tagebuchs ergangen?</li> <li>2. Gab es eine (persönliche) Entwicklung während dieser Zeit?</li> </ol>
Berufliche Entwicklung	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Welche Angebote / Maßnahmen sind Ihnen bekannt bzw. wurden Ihnen in Ihren bisherigen Unternehmen angeboten?</li> <li>4. Welche dieser Angebote haben Sie angenommen / präferiert?</li> <li>5. Was wünschen Sie sich von beruflicher Entwicklung?</li> <li>6. Welches Gefühl löst berufliche Entwicklung bei Ihnen aus?</li> <li>7. Wer ist Ihrer Meinung nach zuständig für berufliche Entwicklung?</li> <li>8. Sie haben angegeben, dass Sie zufrieden / unzufrieden mit der beruflichen Entwicklung sind. Wieso?</li> <li>9. Wie gehen Sie damit um, wenn Sie nicht zufrieden sind / wären?</li> </ol>
Entwicklung und Chronotyp	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Haben Sie das Gefühl Ihre Morgen- / Abendpräferenz beeinflusst die berufliche Entwicklung?</li> </ol>

Quelle: Eigene Darstellung

Anmerkungen: Anhang D zeigt den Interviewleitfaden inklusive möglicher Nachfragen

Als Warm-Up (Kruse, 2015, S. 219) wurde zunächst darauf eingegangen, wie es den Proband:innen mit dem Ausfüllen der Tagebücher ergangen ist. Zum einen bot ihnen diese Frage eine gute Möglichkeit, die Zeit des Tagebuchführens Revue passieren zu lassen und somit auf die nachfolgenden Interviewfragen Bezug nehmen zu können, zum anderen konnte durch diese Frage wertvoller Input für die kritische Reflexion des Studiendesigns geliefert werden. Die Analyse des Tagebuchs führte unter anderem dazu, dass die Frage eingebaut wurde, ob das Führen des Tagebuchs bei den Proband:innen etwas ausgelöst habe.

Der größte Anteil an Fragen stammt aus dem Fragenblock der beruflichen Entwicklung. In den Tagebüchern der Proband:innen wurden wenig unterschiedliche Maßnahmen und Angebote der beruflichen Entwicklung genannt. Um zu erfahren, welche Angebote und Maßnahmen die Proband:innen zu dem Feld der beruflichen Entwicklung zählen, wurden sie gefragt, welche Angebote und Maßnahmen ihnen bekannt sind und bisher angeboten wurden. Zur Ermittlung, ob es unterschiedliche Präferenzen seitens der Chronotypen gibt, wurden sie gefragt, welche dieser Angebote sie bisher präferiert haben. Um herauszufinden, welche Anforderungen an die berufliche Entwicklung gestellt werden und welche Bedeutung die berufliche Entwicklung für die Proband:innen hat, wurden die Fragen „Was wünschen Sie sich von beruflicher Entwicklung?“ und „Welches Gefühl löst berufliche Entwicklung bei Ihnen aus?“ gestellt. Da das Tagebuch mögliche Hinweise darauf lieferte, dass die persönliche und die Rolle des Vorgesetzten bei der beruflichen Entwicklung unterschiedlich betrachtet werden könnten, wurde die Frage „Wer ist Ihrer Meinung nach zuständig für die berufliche Entwicklung?“ ergänzt. Zu Beginn der Tagebuchstudie wurde erhoben, ob die Teilnehmer:innen zufrieden oder unzufrieden mit den ihnen geboten Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung waren. Deshalb bezog sich die nächste Frage auf diesen Aspekt. Zunächst wurde überprüft, ob die Antwort noch mit dem, was vor der Tagebuchstudie angegeben wurde, übereinstimmt und anschließend wurden die Proband:innen gebeten zu erläutern, weshalb sie zufrieden oder unzufrieden waren. Je nachdem welche Antwort die Teilnehmer:innen gaben, wurden sie gebeten, sich den anderen Fall vorzustellen und auch diesen zu erläutern. Da durch ein Tagebuch bereits erste Rückschlüsse auf Reaktionen aufgrund von Unzufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung identifiziert wurden, wurden die Teilnehmer:innen dazu aufgefordert, zu schildern, wie sie damit umgehen würden, wenn sie nicht zufrieden mit der beruflichen Entwicklung sind bzw. wären.

Zuletzt wurden die Teilnehmer:innen aktiv aufgefordert eine subjektive Meinung abzugeben, ob die persönliche Morgen- / Abendpräferenz die berufliche Entwicklung beeinflusst. Durch diese Frage konnte festgestellt werden, ob sich die Proband:innen selbst

schon einmal Gedanken über ihren Chronotyp gemacht haben und beispielsweise aufgrund dessen gewisse Vor- oder Nachteile erlebt haben.

Für das Interview gab es keinen Pretest. Allerdings wurden die Fragen zur Einhaltung der Gütekriterien dankenswerterweise mit der Betreuerin dieser Arbeit überprüft und bearbeitet.

## **3.2 Definition des Samples**

In der qualitativen Forschung wird das Sample im top-down-Verfahren bewusst aufgrund diverser vorab festgelegter Kriterien gezogen (Hussy et al., 2010, S. 188). Im Sampling für qualitative Forschungen wird empfohlen darauf zu achten, eine Typenbildung zu ermöglichen (Kruse, 2015, S. 57). Basierend auf der Forschungsfrage wurde für diese Arbeit definiert, dass das Sample aus sechs Personen besteht und diverse Merkmale aufweisen muss. Das wichtigste Merkmal in diesem Studiendesign war der Chronotyp. Es wurde vorab definiert, dass jeweils die Hälfte der Studienteilnehmer:innen Morgen- bzw. Abendtypen sein mussten. Der Chronotyp wurde durch die validierte deutsche Version des MEQ, dem D-MEQ von Griefahn und Kolleg:innen (2001, S. 71), ermittelt. Der vollständige Fragebogen kann Anhang E entnommen werden. Es wurde die Vorlage des IfADo – Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund verwendet ([www.ifado.de](http://www.ifado.de), 09.02.2022). Die Verwendung wurde über das Pressereferat des IfADo angefragt und genehmigt.<sup>4</sup>

Weitere relevante Merkmale des Samples war das Alter und die Berufstätigkeit. Es wurde festgelegt, dass die Teilnehmer:innen im Erwachsenenalter sein müssen, da bewusst nicht im Bereich der Jugendlichen geforscht wurde. Das Erwachsenenalter beginnt gemäß Roenneberg und Kolleg:innen (2007, S. 433), bei 21 Jahren, weshalb die Teilnehmer:innen nicht jünger als 21 Jahre aber auch nicht älter als 65 Jahre (Renteneintrittsalter) sein durften. Zudem wurde definiert, dass eine Berufstätigkeit im kaufmännischen Bereich bestehen muss, um den Forschungsgegenstand der beruflichen Entwicklung ausreichend bewerten zu können. Es wurde davon ausgegangen, dass im kaufmännischen Bereich die meisten Aspekte zur beruflichen Entwicklung erhoben werden können. Die Homogenität dieser Vorgaben sicherte die bessere Vergleichbarkeit der identifizierten Aspekte (Meyer & Reutterer, 2009, S. 240).

Die Erhebung dieses Samples erfolgte nach dem Purposeful Sampling nach Patton (2015, S. 782), da vorab Faktoren definiert wurden, nach denen das Sample ausgewählt

---

<sup>4</sup> Siehe Anhang F

wurde. Bei dieser Sampling-Strategie werden gezielt besonders beispielhafte Personen ausgewählt (Meyer & Reutterer, 2009, S. 240). Es wird vermutet, dass diese speziell ausgesuchten Personen einen besonders gezielten und tiefen Einblick in die ausgewählte Forschungsfrage in einem qualitativen Design geben können (Patton, 2015, S. 401).

Daher wurden nur Personen auf ihre Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie angesprochen, die im kaufmännischen Bereich arbeiten und von denen im Vorfeld davon auszugehen war, dass sie Morgen- bzw. Abendtypen sind. Die Validierung des vermuteten Chronotyps erfolgte über den D-MEQ. Im Falle der Bestätigung des vermuteten Chronotyps wurden die Proband:innen über den weiteren Verlauf der Studie aufgeklärt und darum gebeten das Einverständnisformular<sup>5</sup> auszufüllen.

An dieser Studie nahmen sechs weibliche und männliche Personen, jeweils drei Morgen- und drei Abendtypen, im Alter zwischen 25 und 28 Jahren aus dem kaufmännischen Bereich, teil. Die genaue Zusammensetzung des Samples für diese Studie kann Tabelle 4 entnommen werden.

Tabelle 4: Teilnehmer:innen der Tagebuchstudie

	<b>Chronotyp</b>	<b>Alter</b>	<b>Geschlecht</b>	<b>Berufsbezeichnung</b>
TN1	Morgentyp	25	Weiblich	Inhouse Sales Manager
TN2	Morgentyp	26	Männlich	Production Manager
TN3	Morgentyp	26	Männlich	Personalreferent
TN4	Spättyp	25	Weiblich	Marketing Manager
TN5	Spättyp	28	Männlich	Geschäftsführer
TN6	Spättyp	27	Männlich	Sales Engineer

Quelle: Eigene Darstellung

In diesem Sample bestand eine Homogenität in Bezug auf das Alter und eine recht ausgewogene Geschlechterverteilung. Da ein homogenes Sample besonders geeignet ist, um eine Subgruppe tiefer im Detail zu beschreiben (Patton, 2015, S. 429), wurde davon ausgegangen, dass die identifizierten Aspekte auch auf Chronotypen oder generelle Bedürfnisse zurückgeführt werden können.

<sup>5</sup> Siehe Anhang A Information und Einverständniserklärung zur Masterarbeit

### 3.3 Durchführung der empirischen Untersuchung und Forschungsethik

Für die Durchführung der Tagebuchstudie konnten sechs Personen rekrutiert werden, von denen jeweils drei anhand des D-MEQ als Morgentyp und drei als Abendtyp bestimmt werden konnten. Bei der Auswahl der Teilnehmer:innen wurde darauf geachtet, niemanden zu diskriminieren (Friedrichs, 2014, S. 89). Bei allen Proband:innen hat es das Purposeful Sampling ermöglicht, dass bereits die Vorannahme bestand, dass die Proband:innen einem Chronotyp zugeordnet werden können, welcher nur noch überprüft werden musste.

Forschungsvorhaben unterliegen gewissen Regelungen in Bezug auf die Forschungsethik. Von besonderer Bedeutung ist, dass die Teilnehmer:innen gut über das Forschungsvorhaben informiert werden und freiwillig am Projekt teilnehmen. Es muss gewährleistet werden, dass deren Daten anonymisiert behandelt werden und sie die Möglichkeit haben, ihre Teilnahme abzubrechen (Friedrichs, 2014, S. 81f.). Aus diesem Grund wurden die durch das Purposeful Sampling ausgesuchten Teilnehmer:innen bereits beim telefonischen Erstkontakt informiert, dass es sich um eine Tagebuchstudie mit einer Dauer von zwei Wochen sowie anschließenden Interviews mit einer Dauer von jeweils ca. 30 Minuten handeln wird. Ihnen wurde mitgeteilt, dass der Hintergrund der Tagebuchstudie sei, festzustellen, welche Bedürfnisse die Personen an berufliche Entwicklung haben und ob es eine diesbezüglich unterschiedliche Wahrnehmung der Chronotypen gibt. Zudem wurde ihnen die Möglichkeit eingeräumt, das Forschungsvorhaben zu jeder Zeit zu beenden. Es wurde ihnen erläutert, dass der angenommene Chronotyp durch den D-MEQ validiert werden muss und erst dann eine Teilnahme bei der Studie bestätigt werden kann. Alle Teilnehmer:innen haben unter diesen Bedingungen einer Teilnahme an der Studie zugestimmt. Dabei war es auffallend, dass es schwieriger war, den Spättyp zu identifizieren. Bei zwei Personen, bei denen die Vorannahme des Spättyps bestand, ergab der D-MEQ, dass sie ein Neutraltyp sind, weshalb sie nicht an der Tagebuchstudie teilnehmen konnten.

Den teilnehmenden Proband:innen wurde der D-MEQ zugesendet, um ihren Chronotyp zu überprüfen. Mit dem Zusenden des D-MEQ wurden soziodemographische Daten erhoben. Parallel dazu wurde den Proband:innen zwei Fragen in einer schriftlichen Befragung vor Beginn der Studie zugesendet. Sie wurden zum einen darum gebeten anzugeben, ob sie zufrieden mit den ihnen angebotenen Maßnahmen im Bereich beruflicher Entwicklung sind. Zum anderen wurde abgefragt, was sie unter dem Begriff beruflicher Entwicklung verstehen. Nach der Validierung des Chronotyps wurden die Proband:innen

nochmals in einem persönlichen Gespräch über den weiteren Verlauf der Studie aufgeklärt und darum gebeten, das Einverständnisformular zur anonymisierten Nutzung ihrer Daten<sup>6</sup> auszufüllen und zu unterzeichnen.

Bestandteil dieses persönlichen Treffens war unter anderem auch eine Erklärung zum Ausfüllen des Tagebuchs. Diese wurde bewusst kurz gehalten und es wurden keine Beispieleinträge vorgelegt, um die Teilnehmer:innen in ihren Antworten nicht zu beeinflussen. Das Treffen hatte ebenfalls den Hintergrund, persönlichen Kontakt herzustellen, um es den Proband:innen zu erleichtern, Kontakt mit der Forscherin aufzunehmen, wenn es zu Problemen beim Ausfüllen des Tagebuches kommen würde.

Die Tagebücher wurden im Zeitraum von November bis Dezember 2021 geführt. Es gab seitens der Teilnehmer:innen während des Zeitraums keine Kontaktaufnahme. Zudem bestanden keine Probleme, das Tagebuch von den Proband:innen wieder zu erhalten. Allen Studienteilnehmer:innen war es möglich, das Tagebuch über den zweiwöchigen Zeitraum werktags auszufüllen. Nach Erhalt der Tagebücher wurden diese gesichtet und analysiert, um den Leitfaden der Interviews entsprechend anzupassen.

Nach Anpassung des Leitfadens wurden die Interviews im Zeitraum von Januar bis Februar 2022 geführt. Die Proband:innen haben sich trotz der Corona Pandemie dazu bereit erklärt, die Interviews mit einem vorab durchgeführten Schnelltest in persönlicher Anwesenheit zu führen. Das persönliche Durchführen der Interviews war von besonderer Relevanz, da davon ausgegangen wird, dass unterschiedliche Reaktionen auf der zwischenmenschlichen Ebene während des Gesprächs besser identifiziert werden können (Froschauer & Lueger, 2020, S. 48). Für die Aufzeichnung des Interviews wurde das Einverständnis der Proband:innen, welches jederzeit ohne Angabe von Gründen widerrufen werden kann, mündlich eingeholt. Aufgrund bereits bestehenden Kontaktes mit den Proband:innen bestand keine Notwendigkeit darin, soziodemografischen Daten im Interview zu erheben. Zum Abschluss des Interviews wurde den Teilnehmer:innen nochmals Dank für die Teilnahme an der Tagebuchstudie sowie den Abschlussinterviews ausgesprochen. Das kürzeste Interview dauerte 10 Minuten und das längste 31 Minuten. Aufgrund dessen, dass der Interviewleitfaden bereits anhand der Auswertung der Tagebuchstudie teilstandardisiert wurde, wurde dieser nicht nochmals angepasst. Jedoch wurde mit zunehmender Interviewpraxis darauf geachtet, dass die Fragen möglichst offen formuliert wurden und stärker nachgefragt wurde.

---

<sup>6</sup> Siehe Anhang A Information und Einverständniserklärung zur Masterarbeit

Das Interview wurde nach der Durchführung vollständig transkribiert. Bei der Transkription wurde darauf geachtet, dass die Texte auch die semantische Ebene erfassen. Es wurde dabei dem Transkriptionsvorschlag von Kruse (2015, S. 350 ff) gefolgt. Demnach wurde im Transkript der wahrgenommene Wortlaut wiedergegeben und Umgangssprache oder Pausen nicht korrigiert. Kürzere Pausen wurden mit drei Punkten wiedergegeben, längere Pausen oder Gefühlsregungen in eckiger Klammer vermerkt. Unterbrechungen wurden mit einem Bindestrich gekennzeichnet. Die besondere Betonung von Wörtern wurde ebenfalls in eckiger Klammer gekennzeichnet. Jegliche Aussagen, anhand deren die Personen oder die Unternehmen, in dem die Teilnehmer:innen arbeiten, identifiziert werden könnten, wurden anonymisiert. Für die Transkription wurde jedes Interview zwei Mal angehört, damit sämtliche, für die Analyse relevanten Aspekte, inkludiert werden konnten.

### **3.4 Auswertung**

Die Auswertung der Tagebücher und der Interviews erfolgte anhand der rekonstruktiv hermeneutischen Methode nach Kruse (2015, S. 24f.), da bei dieser Methode das Hauptziel die Sinnergründung ist, die über eine rein beschreibende, qualitative inhaltliche Textanalyse hinausgeht. Es steht das Erkenntnisprinzip, also das Verstehen des Sinngehaltes des Textes, im Vordergrund, um tiefere Erkenntnis zu gewinnen. Der Sinngehalt des Textes wird rekonstruiert, indem sowohl die sprachliche Aussage als auch die Form des Gesagten bzw. Geschriebenen berücksichtigt werden (Kruse, 2015, S. 40f.). Es geht darum, wirklich die Sinnkonstrukte, die hinter den Aussagen stecken, zu verstehen (Froschauer & Lueger, 2020, S. 15).

Der Auswertungsprozess in der rekonstruktiv hermeneutischen Analyse unterteilt sich in die beiden Bestandteile Analyse, also die Beschreibung des Datenmaterials, und die Interpretation des Datenmaterials (Kruse, 2015, S. 387). Der Analyse-Teil der rekonstruktiv hermeneutischen Analyse wird in dieser Arbeit durch die Beschreibung der Auswertungsmethode sowie die Darstellung der Kategorisierung und des Ergebnisteils gebildet. Der zweite Teil der hermeneutischen Analyse, die Interpretation des Datenmaterials, wird durch die abschließende Diskussion und Interpretation dieser Arbeit dargestellt.

Um zum optimalen Erkenntnisgewinn zu gelangen, läuft der Auswertungsprozess in der rekonstruktiv hermeneutischen Analyse iterativ ab (Kruse, 2015, S. 48). Zudem ist es besonders wichtig, möglichst offen an die Datenauswertung heranzugehen (Kruse, 2015, S. 40). Im Zentrum des gesamten Auswertungsverfahrens steht das Prinzip der



Verlangsamung, weshalb empfohlen wird, mehrmalige Analyseschritte durchzuführen (Kruse, 2015, S. 475).

Genauer gesagt wurde in dieser Arbeit die Auswertung anhand des integrativen Basisverfahrens vorgenommen. Dieses Verfahren ermöglichte es, so offen wie möglich an den Analyseprozess heranzugehen und inkludierte die drei Aufmerksamkeitsebenen Pragmatik, Syntaktik und Semantik (Kruse, 2015, S. 466). In der semantischen Analyse wurde untersucht, welche Wortwahl im Datenmaterial verwendet wurde (Kruse, 2015, S. 473). Unter Pragmatik wird verstanden, wie sich die Interviewpartner:innen während des Interviews positionierten. Die Ebene der Syntaktik umfasste alle Elemente um den Sprachgebrauch und grammatikalische Besonderheiten der Personen (Kruse, 2015, S. 471f.). Die Metaphernanalyse und die Agency-Analyse wurden dabei als Analyseheuristiken verwendet, um sprachliche Besonderheiten herauszuarbeiten (Kruse, 2015, S. 492ff., 505f.).

Aus diesem Grund wurde in der Auswertung der Tagebücher und der Interviews darauf geachtet, Schleifen einzubauen und das Datenmaterial wiederholend zu analysieren und in jedem Durchgang auf andere Elemente zu achten. Zwischen allen Analysedurchgängen der Tagebücher und Interviews wurden zudem Ruhepausen von mehreren Tagen eingebaut, um möglichst offen an den neuen Durchgang heranzugehen.

#### Tagebücher

In dieser Arbeit wurden die Tagebücher insgesamt vier Mal analysiert. Zunächst wurden sie komplett gesichtet und erste Auffälligkeiten und Erkenntnisse notiert. Im zweiten Analysedurchgang wurde vor allem der untere Teil der Tagebücher in den Fokus gestellt und die Bereiche Entwicklung und neue Aufgaben thematisiert. Im dritten Analysedurchgang wurden semantische Auffälligkeiten markiert, dabei wurde besonders das verwendete Vokabular untersucht. In der Auswertung der Tagebücher konnte nur auf die Ebene der Semantik eingegangen werden, da die Pragmatik und die Syntaktik in Tagebüchern nicht existieren. Im vierten Analysedurchgang wurde versucht, interessante Aspekte und Ableitungen für die Interviews zu generieren. Es wurde bereits eine erste Bildung von Analyseheuristiken vorgenommen, die für die anschließende Auswertung der Interviews wieder herangezogen wurden.

Von besonders großer Bedeutung war, zunächst die Tagebücher zu analysieren und daraufhin die Interviewfragen zu adaptieren. So konnte es ermöglicht werden, das Erhebungsinstrument zur Forschungsfrage im Sinne der rekonstruktiv-hermeneutischen Methode im Forschungsverlauf zu verdichten und zu entwickeln (Kruse, 2015, S. 48).

## Interviews

Die Auswertung der Interviews erfolgte, wie auch bei der Auswertung der Tagebücher anhand des rekonstruktiv hermeneutischen Verfahrens und es wurden mehrere Analysedurchgänge durchgeführt. Im ersten Analysedurchgang wurde versucht, möglichst offen, unvoreingenommen und ohne Verwendung der gebildeten Analyseheuristiken aus den Tagebüchern Erkenntnisse abzuleiten und zu notieren. Während bei der Auswertung der Tagebücher nur auf die Semantik eingegangen werden konnte, umfasste die Auswertung der Interviews im zweiten Schritt alle drei Aufmerksamkeitsebenen. Im Bereich der Pragmatik wurde berücksichtigt, wie sich die Interviewpartner:innen selbst, aber auch ihre Vorgesetzten, in Bezug auf die berufliche Entwicklung positionieren. Bei der syntaktischen Analyse des Textes wurde untersucht, ob durch den Gebrauch von Füllwörtern ein Zusammenhang zur Forschungsfrage hergestellt werden konnte. Im Sinne der semantischen Ebene wurde, wie auch bei den Tagebüchern, das verwendete Vokabular untersucht. Im dritten Analyseschritt wurden die durch die Auswertung der Tagebücher gebildeten Analyseheuristiken angewendet und ausgeweitet.

Für beide Analysen, für die der Tagebücher und der Interviews, wurde die Agency- und die Metaphernanalyse angewendet. Die Agency-Analyse wurde dazu verwendet, um zu identifizieren, inwiefern berufliche Entwicklung sich selbst oder anderen zugeschrieben werden kann. Die Metaphernanalyse wurde angewendet, um herauszufinden, mit welchen Ausdrücken berufliche Entwicklung gleichgesetzt werden kann.

### **3.5 Kategorisierung**

Der weiterführende Schritt der Auswertung ist die Einteilung der verschiedenen ermittelten Lesarten in Kategorien bzw. Codes (Kruse, 2015, S. 380). In Forschungsdesigns, in denen die Auswertung rekonstruktiv erfolgt, wird eher von Codes gesprochen (Kruse, 2015, S. 381). Denn im Gegensatz zu inhaltsanalytischen Verfahren, werden in rekonstruktiven Verfahren die Kategorien nicht vorher bestimmt, sondern erst mit Analyse des Textes gebildet (Kruse, 2015, S. 382f.). Im Folgenden wird aufgrund des üblichen Sprachgebrauchs von Kategorisierung und Kategorien gesprochen, jedoch wird angemerkt, dass die Bedeutung der vorab definierten rekonstruktiven Sichtweise folgt.

Durch die möglichst offene Herangehensweise bei der Analyse der Tagebücher und Interviews konnten zahlreiche Aspekte identifiziert und erste Analyseheuristiken gebildet werden. Während manche Analyseheuristiken wieder verworfen wurden, da sie sich beispielsweise nur in den Tagebüchern oder nur in den Interviews wiedergefunden haben, wurden andere wiederum an zahlreichen Stellen wiedergefunden. Diese Analyseheuristiken haben sich daher bei der weiteren Analyse und Verdichtung in Lesarten, also

Kategorien, ausgebildet. Für die Bildung der Kategorien war es besonders wichtig, die Erkenntnisse der Auswertungen zusammenzuführen. Um die Ergebnisse aus der Tagebuchstudie und den Interviews weiter zusammenzufassen und verdichten zu können, wurde ein Kategoriensystem erstellt. Nachdem die Kategorien und das Kategoriensystem ausgebildet wurden, wurde zudem betrachtet, inwiefern die Kategorien zusammenhängen oder sich beispielsweise gegenseitig beeinflussen. Ergebnis der Auswertung ist ein Kategoriensystem mit den vier Hauptkategorien:

- Verständnis von beruflicher Entwicklung
- Typen im Hinblick auf berufliche Entwicklung
- Berufliche Entwicklung als Frustrationsfaktor
- Aspekte im Hinblick auf Chronobiologie

Das Kategoriensystem inklusive Subkategorien kann dem Anhang G entnommen werden.<sup>7</sup> Da aber festgestellt werden konnte, dass die verschiedenen Kategorien zum Teil voneinander abhängen und sich gegenseitig bedingen, wurde zur Darstellung in dieser Arbeit keine klassische Tabelle gewählt, sondern ein Schaubild erstellt, um die Abhängigkeiten der Hauptkategorien zu visualisieren. Das Schaubild ist in Abbildung 5 dargestellt.

Abbildung 5: Schaubild zur Visualisierung der Kategorien



Anmerkung: Eigene Darstellung

Für die erste Hauptkategorie, das **Verständnis von beruflicher Entwicklung**, konnten drei Verständnisse identifiziert werden. Das Karriere-, Verwirklichungs-, und All-Over-

---

<sup>7</sup> Siehe Anhang G Kategoriensystem

Verständnis. Im Schaubild stellt das Karriereverständnis der Baum, das Verwirklichungsverständnis der Regenbogen und das All-Over-Verständnis das Berühren von Baum und Regenbogen dar.

Die zweite Hauptkategorie sind die **Typen in Hinblick auf berufliche Entwicklung**. In Summe konnten vier Typen - die passiven Lerchen, die Selbstentwickler:innen, die Selbstverwirklicher:innen und die Zufriedenen - gebildet werden. Die Typen werden im Schaubild durch Vögel symbolisiert, wobei sich die Bezeichnung im Schaubild jeweils bei den Vögeln befindet.

Die **berufliche Entwicklung als Frustrationsfaktor** stellt die dritte Hauptkategorie dar. Sie findet sich im unteren Teil des Schaubilds und wird durch das Gras, auf dem sich alles befindet, dargestellt.

Die Uhr im Schaubild steht für letzte Hauptkategorie, die **Aspekte im Hinblick auf Chronobiologie**. Diese Aspekte werden übergeordnet dargestellt, da sie nicht auf die Typen reduziert werden können.

### 3.6 Gütekriterien

Ein wichtiges Ziel wissenschaftlicher Arbeiten ist das Einhalten von Gütekriterien. Als Gütekriterien in der quantitativen Forschung werden Objektivität, Reliabilität und Validität angeführt (Hussy et al., 2010, S. 187). Während diese Kriterien in der quantitativen Forschung Anwendung finden, können sie auf qualitative Forschungen nicht angewendet werden und müssen durch andere Gütekriterien ersetzt werden (Kruse, 2015, S. 54f.). Das Auswertungsinstrument in der qualitativen Forschung per se legt bereits nahe, dass keine Objektivität gegeben ist, weshalb Kruse (2015, S. 55) Intersubjektivität als Gütekriterium für die rekonstruktiv hermeneutische Analyse definiert. Daher sind bei der Auswertung von qualitativen Methoden Dokumentation und Nachvollziehbarkeit ein wichtiges Gütekriterium (Goldenstein, Hunoldt & Walgenbach, 2018, S. 104). Das Ziel qualitativer Arbeiten ist nicht Repräsentativität. Daher ist in Bezug auf die externe Validität vor allem auf die Auswahl des Samples zu achten (Kruse, 2015, S. 57). Aus diesen Gründen wurde im Rahmen dieser Arbeit der empirische Teil und die Auswertungsmethode sowie die Auswahl des Samples detailliert beschrieben, um Intersubjektivität zu gewährleisten.

In Bezug auf Reliabilität sowie interne Validität kann die Konsistenzregel angewendet werden. Das bedeutet, dass die Themenschwerpunkte und Sinnkonstrukte, die erarbeitet wurden, nicht zufällig benannt werden, sondern sich an verschiedenen Stellen des Datenmaterials wiederfinden (Kruse, 2015, S. 56). So wurde bei der Auswertung darauf

geachtet, iterative Schleifen durchzuführen und die Texte unabhängig voneinander zu betrachten. Erst im Anschluss daran wurden Lesarten und Kategorien gebildet.

Als weiteres Gütekriterium wurden die in den Tagebüchern sowie Interviews identifizierten Kategorien und Ergebnisse im Sinne der Forscher:innentriangulation mit Kolleg:innen besprochen. Dankenswerterweise hat sich für die Besprechung der Tagebücher die Betreuerin dieser Arbeit zur Verfügung gestellt und die identifizierten Aspekte wurden validiert und konnten in die Leitfäden für die Interviews aufgenommen werden. Die in den abschließenden Interviews identifizierten Aspekte wurden ebenfalls im Sinne der Forscher:innentriangulation mit zwei Student:innen besprochen und validiert (Kruse, 2015, S. 557f.).

Nachdem der Aufbau der Studie, die Sampling-Strategie, die Durchführung der Studie sowie Auswertungsmethode und Kategorisierung erläutert wurden, folgt im nächsten Kapitel die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse.

## 4 Ergebnisse – Anforderungen und Bedürfnisse an die Personalentwicklung

Die Darstellung des Ergebnisteils dieser Arbeit wird anhand der vier Hauptkategorien und des Schaubildes aus Abbildung 5 vorgenommen. Zunächst werden die Verständnisse von beruflicher Entwicklung definiert. Diese werden nicht in der Typvorstellung inkludiert, da sie erklärungsbedürftig sind und nicht zur Definition, sondern Differenzierung der vier Typen herangezogen wurden. Bei der Darstellung der Typen liegt der Fokus auf deren unterschiedlichen Eigenschaften und soll nicht durch die Definition der Verständnisse dominiert werden. Anschließend werden die vier unterschiedlichen Typen - passive Lerchen, Selbstentwickler:innen, Selbstverwirklicher:innen und Zufriedene - anhand verschiedener Subkategorien erläutert und deren Eigenheiten aufgezeigt. Den Abschluss des Ergebnisteils bilden die Darstellung der Hauptkategorien „Zufriedenheit mit beruflicher Entwicklung“ und „Aspekte aus der Chronobiologie“.

Es ist zu betonen, dass die Ergebnisse der Tagebuchstudie mit denen der Interviews zusammengeführt wurden. Erst durch die Zusammenführung beider Studienteile konnten diese Ergebnisse gewonnen werden. Hinweise zu Zitationen können Tabelle 5 entnommen werden.

Tabelle 5: Zitationen im Ergebnisteil

Quelle	Kennzeichnung im Text
Schriftliche Befragung vorab	TNX Schriftliche Befragung
Tagebucheintrag	TNX TX
Passage aus einem Interview	TNX I ZXX

Quelle: Eigene Darstellung

*Anmerkungen:* TN steht für „Teilnehmer:in“, T für „Tag“, I für „Interview“, X als Platzhalter

### 4.1 Verständnis von beruflicher Entwicklung

*„Was stellst du dir unter deiner eigenen beruflichen Entwicklung vor“ TN5 I Z180f.*

Jeder Mensch hat eine andere Vorstellung davon, was berufliche Entwicklung eigentlich ist. So war auch bei der Auswertung der Studienergebnisse besonders auffällig, dass es unterschiedliche Auffassungen gibt, was die Proband:innen unter beruflicher Entwicklung verstehen. Der Hauptunterschied liegt dabei im Ziel bzw. in dem Zweck von beruflicher Entwicklung.

Bereits vor Beginn der Tagebuchstudie wurden die Teilnehmer:innen befragt, was sie unter beruflicher Entwicklung verstehen. Aus dieser Befragung konnten zunächst zwei

Verständnisse abgeleitet werden. Das **Karriereverständnis** und das **Verwirklichungsverständnis**.

Zu diesem Zeitpunkt konnten dem Karriereverständnis vier der sechs Proband:innen zugeordnet werden. Nach der Auswertung der Interviews konnte festgestellt werden, dass diese beiden Verständnisse nicht ausreichend sind, um alle Aussagen eindeutig einordnen zu können. Aus diesem Grund wurde das All-Over-Verständnis ergänzt, da manche Teilnehmer:innen Sichtweisen beider Verständnisse besitzen. Tabelle 6 zeigt die finale Zuordnung der Teilnehmer:innen zu den drei Verständnissen.

Tabelle 6: Zuordnung der Teilnehmer:innen zu den Verständnissen von beruflicher Entwicklung

TN1	TN2	TN3	TN4	TN5	TN6
Karriereverständnis	Karriereverständnis	All-Over-Verständnis	Verwirklichungsverständnis	All-Over-Verständnis	All-Over-Verständnis

Quelle: Eigene Darstellung

*Anmerkungen:* Darstellung entspricht der finalen Zuordnung nach gesamter Auswertung

#### 4.1.1 Karriereverständnis

Das Verständnis, das zunächst - nach der schriftlichen Befragung - am häufigsten vertreten war (vier von sechs Teilnehmer:innen) wird in dieser Arbeit als Karriereverständnis bezeichnet. Nach Analyse der Tagebücher und Interviews wurden zwei Proband:innen dem All-Over-Verständnis zugeordnet. Nichtsdestotrotz werden auch die Aussagen dieser Proband:innen zur Erklärung des Karriereverständnisses herangezogen.

Mit dem Begriff Karriereverständnis ist nicht nur gemeint, dass diese Personen unbedingt den Wunsch nach Karriere verspüren und Karriere machen wollen. Vielmehr wird berufliche Entwicklung und Aktivitäten der beruflichen Entwicklung mit Karriere verknüpft. Daher werden auch von Personen, die dem Karriereverständnis folgen, verschiedene Maßnahmen im Bereich beruflicher Entwicklung wahrgenommen und auch „*durch das tägliche To Do*“ (TN2 / Z60) kann in diesem Verständnis Entwicklung erreicht werden. Hauptziel dieser Entwicklung ist im Karriereverständnis das Vorankommen der Karriere. So trifft diese Definition von beruflicher Entwicklung sehr passend das Karriereverständnis:

*„[Unter beruflicher Entwicklung] [v]erstehe ich das stetige Wachstum von Verantwortung und Einkommen über die Jahre. Je besser die berufliche Entwicklung, desto schneller der Aufstieg“ TN5 Schriftliche Befragung*

Berufliche Entwicklung wird also in der Funktion als Art Enabler und Pusher für die Karriere gesehen, um

*„verantwortungsvollere Aufgaben zu übernehmen und einen besseren Stellengrad zu erlangen“ TN1 Schriftliche Befragung*

*„Projektleitung [...], Verantwortung für zusätzliche/andere Kunden [zu übernehmen]“ TN6 Schriftliche Befragung*

Besonders die Metaphernanalyse verdeutlicht dies. Die Proband:innen, die dem Karriereverständnis folgen, benutzen vorrangig folgende Wörter in Verbindung mit der beruflichen Entwicklung:

- *„Verantwortung“ TN2 I Z36*
- *„Führungskraft“ TN2 I Z36*
- *„Jobangebot“ TN2 I Z35*
- *„Karriere“ TN5 I Z250*

Die Personen, die beruflicher Entwicklung keine andere Funktion als den reinen Beitrag zur zukünftigen Karriere zusprechen, wurden also dem Karriereverständnis zugeordnet. Dies ist nach Einbezug der Interviews bei zwei der Studienteilnehmer:innen der Fall. Das Karriereverständnis wird im Schaubild durch einen Baum symbolisiert, da klassischerweise die Karriere langsam wächst (Stamm des Baumes) und dann verschiedene Laufbahnen (Krone) eingeschlagen werden können.

#### **4.1.2 Verwirklichungsverständnis**

Nach der schriftlichen Befragung wurden dem Verwirklichungsverständnis zwei Personen zugeordnet. Zur Definition werden auch Aussagen beider Personen herangezogen, obwohl eine / r der Studienteilnehmer:innen nach der Analyse der weiteren Studienergebnisse zum All-Over-Verständnis zugeordnet wurde.

Im Gegensatz zum Karriereverständnis steht beim Verwirklichungsverständnis der Ausbau der persönlichen Fähigkeiten im Vordergrund. Ziel der beruflichen Entwicklung ist nicht rein die Karriere, sondern die Person selbst sieht sich hier im Vordergrund des Zweckes von beruflicher Entwicklung. So

*„entwickle [ich] mich ned nur für die Firma dann weiter, sondern au für mich selber“ TN4 I Z83*

Die Person, die dem Verwirklichungsverständnis folgt, sieht berufliche Entwicklung nicht nur als Schritt oder Unterstützung zur Karriereentwicklung, sondern vorrangig der eigenen Persönlichkeit. Denn die

*„Berufliche Entwicklung geht für mich stark rein über die fachliche Entwicklung hinaus“ TN4 Schriftliche Befragung*



Ziel der beruflichen Entwicklung im Verwirklichungsverständnis ist, dass sie auch „weiterhilft fürs tägliche Doing“ (TN4 I Z170) und sich dieses „besser, effizienter, effektiver lösen“ (TN4 I Z203) lässt.

Zudem werden in diesem Verständnis auch Kleinigkeiten und Unterschiede im Bereich der Entwicklung wahrgenommen, denn

*„Entwicklungen im Arbeitsalltag sind oft nicht nur fachlicher, sondern v.a. persönlicher Natur“ TN4 T2*

Definiert werden könnte daher das Verwirklichungsverständnis wie folgt. Unter beruflicher Entwicklung

*„verstehe ich die freie Entfaltung im Arbeitsleben. Dabei geht es um die persönliche und fachliche Weiterentwicklung bis hin zur Selbstverwirklichung“ TN3*  
*Schriftliche Befragung*

Aus diesem Grund wird das Verwirklichungsverständnis im Schaubild auch durch einen Regenbogen visualisiert - die Selbstverwirklichung als schillerndes Ergebnis (bunte Farben des Regenbogens) der beruflichen Entwicklung.

#### **4.1.3 All-Over-Verständnis**

Das All-Over-Verständnis konnte erst durch die Zusammenführung der Auswertung aus der schriftlichen Befragung vorab, der Tagebuchstudie und den Abschlussinterviews identifiziert werden. Das All-Over-Verständnis inkludiert die beiden vorher definierten Verständnisse, das Karriere- und das Verwirklichungsverständnis. Die Personen, die das All-Over-Verständnis besitzen, haben weder eine reine Karriere- noch Verwirklichungsausrichtung, sondern tragen beide in sich. Es wurde festgestellt, dass diesem Verständnis drei Personen zugeordnet werden konnten. Wie bereits erwähnt, wurden zwei Personen nach der schriftlichen Vorab-Befragung zunächst dem Karriereverständnis zugeordnet. Jedoch war auffällig, dass einige Aussagen im Interview diesem widersprachen und Teil des Verwirklichungsverständnisses waren. Die Äußerungen der dritten Person wurden zunächst dem Verwirklichungsverständnis zugewiesen, doch auch hier konnte bemerkt werden, dass gleichzeitig das Karriereverständnis besteht.

Das All-Over-Verständnis schließt dabei aber nicht aus, dass ein Verständnis (Karriere- oder Verwirklichungsverständnis) das andere dominieren kann. Es bedeutet vielmehr, dass beide Verständnisse bestehen und bewusst wahrgenommen werden. Für diejenigen, die dem All-Over-Verständnis folgen, ist berufliche Entwicklung sowohl für die persönliche als auch für die Entwicklung der Karriere hilfreich.

So ist es im All-Over-Verständnis wichtig, Entwicklungsmaßnahmen zu durchleben,

*„wo man sich dann persönlich entwickelt“ TN5 I Z123*

*„um des Wissen für die aktuelle Tätigkeit quasi auf dem Laufenden zu halten“  
TN3 I Z87f.*

*„dass man sich selber entfalten kann, sich selber bisschen verwirklichen kann“  
TN3 I Z92f.*

*„dass ich in meinem tagtäglichen [...] noch sicherer bin“ TN 6 I Z55f.*

Gleichzeitig spielt aber auch die Karriere eine wichtige Rolle, denn Maßnahmen aus beruflicher Entwicklung haben auch das Ziel, dass es *„n weiteren Karriereweg gibt“ TN5 I Z225.*

Durch Maßnahmen aus der beruflichen Entwicklung können gewisse Ziele erreicht werden, wie:

*„Positionen, die einfach höherwertig sind – mit Mitarbeiterführung“ TN3 I Z85*

*„dass ich später halt dann mal eigene Bereiche haben werd“ TN3 I Z99f.*

*„Personalstellen“ TN6 I Z133*

Berufliche Entwicklung wird beim All-Over-Verständnis somit sowohl als Mittel wahrgenommen, Karriereziele zu erreichen, als auch sich persönlich weiterzuentwickeln. Dementsprechend wird das All-Over-Verständnis in der Abbildung nicht durch ein separates Symbol visualisiert. Es wird vielmehr durch die Überschneidung von Baum (Karriereverständnis) und Regenbogen (Verwirklichungsverständnis) dargestellt.

## 4.2 Typen im Hinblick auf berufliche Entwicklung

Zusätzlich zu den verschiedenen Verständnissen von beruflicher Entwicklung konnten vier Typen im Hinblick auf berufliche Entwicklung identifiziert werden. Darstellung und Differenzierung dieser Typen bilden den Hauptteil des Ergebnisteils dieser Arbeit. Im Schaubild für die Kategorien werden die vier Typen durch die Vögel in Abbildung 5 symbolisiert. Tabelle 7 zeigt einen Überblick über die Zuordnung zu den vier Typen und den unterschiedlichen Unterkategorien.

Die in der linken Spalte aufgeführten Unterkategorien beziehen sich auf die berufliche Entwicklung. Das **Verständnis** beruflicher Entwicklung wurde bereits definiert. Dieses wird zur Differenzierung der Typen ebenfalls herangezogen. Mit **Verantwortung** ist gemeint, wer aus Sicht der Typen die Verantwortung für die berufliche Entwicklung trägt. **Bedürfnis** bedeutet, ob die Typen ein Bedürfnis nach beruflicher Entwicklung haben und

wie ausgeprägt dieses ist. Die Unterkategorie **Aktivität** beschreibt, ob bzw. vielmehr wie die Typen diesem Bedürfnis auch nachgehen. Zudem beschreibt die letzte Unterkategorie **Maßnahmen** in welchem Bereich die Maßnahmen der beruflichen Entwicklung wahrgenommen werden.

Tabelle 7: Typenklassifizierung

	<b>Passive Lerchen</b>	<b>Selbstentwickler:innen</b>	<b>Selbstverwirklicher:innen</b>	<b>Zufriedene</b>
	TN1, TN2	TN3, TN5	TN4	TN6
<b>Verständnis</b>	Karriereverständnis	All-Over-Verständnis	Verwirklichungsverständnis	All-Over-Verständnis
<b>Verantwortung</b>	Vorgesetzte	Beide	Beide	Beide
<b>Bedürfnis</b>	Eher gering	Sehr groß	Eher groß	Eher gering
<b>Aktivität</b>	Passiv	Aktiv	Aktiv	temporär passiv
<b>Maßnahmen</b>	Fachlich	Fachlich und persönlich	Fachlich und persönlich (Fokus)	Fachlich (Fokus) und persönlich

Quelle: Eigene Darstellung

Für die Analyse der Verantwortung, dem Bedürfnis und der Aktivität wurden besonders die Agency-Analyse und das Sprechen im Passiv als grammatikalische Besonderheit auf syntaktischer Ebene sowie die semantische Interpretation dieser verwendet.

Die Darstellung der Typen erfolgt anhand des Schemas der Unterkategorien. Während zunächst eine grobe Zusammenfassung des Typus gegeben wird, werden anschließend jeweils die Unterkategorien mit Beispielen erläutert und gestützt.

#### 4.2.1 Passive Lerchen

Der Typus der passiven Lerchen wurde so bezeichnet, weil es sich um zwei Frütptypen handelt, die beide passive Verhaltensweisen in Bezug auf die berufliche Entwicklung zeigen.

Diese Passivität zieht sich durch alle Unterkategorien. Damit geht einher, dass berufliche Entwicklung für sie nicht an erster Stelle zu stehen scheint. Beide Thesen decken sich damit, dass die passiven Lerchen mit 10:35 Minuten (TN1) und 16:17 Minuten (TN2) die beiden kürzesten Interviews hatten. Zusätzlich zur Kürze der Interviews war auffällig, dass auch die Gesprächsführung sehr passiv und stockend war und von der Interviewerin viel Nachfrageaufwand betrieben werden musste. Auch die Anzahl der

Tagebucheinträge ist mit jeweils drei inhaltlich unterschiedlichen Einträgen geringer als bei den Spättypen.

#### 4.2.1.1 Verständnis

Für die passiven Lerchen ist klar, dass berufliche Entwicklung das Ziel verfolgt, „*au n bissle Karriere zu machen*“ (TN1 | Z138) und „*Führungsverantwortung oder organisatorische Verantwortung*“ (TN2 | Z42f.) zu übernehmen.

Dies ändert nichts daran, dass verschiedene Maßnahmen im Bereich beruflicher Entwicklung wahrgenommen werden, aber Hauptziel dieser Maßnahmen ist, dass die Karriere vorangetrieben wird. Besonders verdeutlicht wird dies bei TN2 durch die Frage, welche Maßnahmen im Bereich beruflicher Entwicklung bisher angeboten wurden, woraufhin die Beantwortung der Frage rein auf den Verlauf der beruflichen Laufbahn bezogen wurde (TN2 28ff.). Als explizite Entwicklungsmaßnahme wird die neue berufliche Position und die damit verbundene Verantwortungsübernahme genannt.

*„nach einem Jahr neues Jobangebot wo natürlich mehr Verantwortung, mehr Führungskraft und so gefordert wird“ TN2 | Z35f.*

Aber auch TN1 versteht unter beruflicher Entwicklung, neben anderen Aufgaben vor allem „*Verantwortung dazu*“ (TN1 | Z130f.) zu bekommen.

Für die passiven Lerchen hat die berufliche Entwicklung also vorrangig das Ziel, in der Karriere voranzukommen. Daher werden sie dem Karriereverständnis zugeordnet. Aus diesem Grund finden sie sich auch im Schaubild inmitten des Baumes, der das Karriereverständnis symbolisiert.

#### 4.2.1.2 Verantwortung

Auch wenn die Gesprächsführung sonst eher stockend war, sind sich die passiven Lerchen sicher, dass die Verantwortung für die berufliche Entwicklung klar bei der Führungskraft liegt. Ohne lange nachzudenken, beantworteten beide die Frage „Wer ist Ihrer Meinung nach zuständig für die berufliche Entwicklung?“ mit einem rhetorischen „Ja“ zu Beginn:

*„Ja, der Vorgesetzte“ TN1 | Z90*

*„Ja, mein Vorgesetzter“ TN2 | Z88*

Für die passiven Lerchen steht es also außer Frage, wer denn sonst, außer der Vorgesetzte, für die berufliche Entwicklung verantwortlich sein könnte.

Die Verlagerung der Verantwortung weg von sich selbst und hin zu anderen zeigt sich vor allem auch durch die Agency-Analyse in weiteren Interviewpassagen. So kommt

anderen, in diesem Fall den Vorgesetzten, die Aufgabe zu, sich um die berufliche Entwicklung der Proband:innen zu kümmern. Die passiven Lerchen wünschen sich Aktivität von ihren Vorgesetzten, beispielsweise, dass man *„au mal gfragt wird einfach“* (TN1 I Z105) oder *„dass ma halt zumindest Möglichkeiten aufzeigt hätte“* (TN2 I Z48f.).

#### 4.2.1.3 Bedürfnis

Den passiven Lerchen scheint ihre berufliche Entwicklung nicht ganz so wichtig zu sein. Besonders der Punkt, dass die Interviews kurz ausgefallen sind, lässt vermuten, dass sich die Proband:innen bisher noch nicht so viele Gedanken zur beruflichen Entwicklung gemacht haben, was wiederum darauf zurückgeführt werden kann, dass sie ihre Prioritäten anderweitig setzen. TN1 bestätigt dies sogar ausdrücklich, denn in Bezug auf berufliche Entwicklung fällt die Aussage *„im Moment mach ich mir da jetzt ned so viele Gedanken“* (TN1 I Z96). Daher kann auch nach Analyse der Tagebücher und der Interviews interpretiert werden, dass, obwohl TN1 in der schriftlichen Befragung vorab angegeben hatte, nicht mit der beruflichen Entwicklung zufrieden zu sein, diese Unzufriedenheit sich nicht unbedingt rein auf die berufliche Entwicklung, sondern vielmehr auf die allgemeine Situation bezieht.

Auch bei TN2 scheint die berufliche Entwicklung und die damit einhergehende Beförderung nicht absichtlich angestrebt worden zu sein. Denn gemäß TN2 war die Beförderung *„auch nicht nötig für mich“* (TN2 I Z116).

Ein weiterer Aspekt, der vermuten lässt, dass sich die passiven Lerchen bisher noch nicht so stark mit der beruflichen Entwicklung auseinandergesetzt haben, ist, dass sie sich bei der Frage, welche Gefühle sie mit beruflicher Entwicklung verbinden sehr schwertun. Während TN1 überhaupt nicht auf die Gefühle eingegangen ist (TN1 I Z63ff.) wirkte TN2 mit der Frage eher überfordert und wusste diese nicht so recht zu beantworten (TN2 I Z93ff.).

So lässt sich schlussfolgern, dass das Bedürfnis nach beruflicher Entwicklung bei den passiven Lerchen – und in ihrem Fall vielleicht sogar das Bedürfnis speziell nach Karriere – eher gering ausfällt.

#### 4.2.1.4 Aktivität

Das persönliche Bedürfnis nach beruflicher Entwicklung scheint auch die eigene Aktivität in Bezug auf berufliche Entwicklung zu bedingen. So ist das Verhalten dieses Typus im Bereich der beruflichen Entwicklung sehr passiv. Obwohl die Unternehmen vielleicht verschiedene Maßnahmen anbieten, nehmen die Proband:innen diese nicht aktiv wahr. Beispielsweise zeigt der Konjunktiv bei nachfolgender Aussage, dass TN1 keine große Eigeninitiative zur aktiven Teilnahme an den Angeboten besitzt:

*„da wird bei Firma X schon viel angeboten, das ich machen könnte“ TN1 I Z32f.*

Auch neue Aufgaben werden von den Proband:innen eher übernommen, wenn sie aufgrund von anderen Gegebenheiten, wie „*Urlaubsvertretung*“ (TN1 T8) oder weil sie delegiert wurden (TN2 T7), veranlasst werden.

Das passive Verhalten spiegelt sich auch darin wieder, dass nach eigener Aussage das Führen des Tagebuchs bei den Proband:innen keinen großen Effekt hatte. Obwohl beide Teilnehmer:innen bestätigten, dass sie zwar etwas mehr über den Tag nachgedacht haben, hatte dieses Nachdenken keine weiteren Effekte.

*„man macht sich da schon mehr Gedanken, über das was man [...] was man da halt macht“ TN1 I Z22f.*

*„ich hab halt n bisschen mehr hinterfragt, was mir die einzelnen Situationen gebracht haben, aber [...] wo man sich weiterentwickeln kann, oder wo ich mich persönlich weiterentwickelt hab, dann hats mir eigentlich nicht so viel gebracht“ TN2 I Z23ff.*

Ein weiterer Aspekt in Bezug auf das passive Verhalten ist, dass sich die Proband:innen sehr unsicher zu sein scheinen, welche die für sie geeigneten Maßnahmen sind und sich schwer damit tun, diese zu beschreiben (TN1, I, Z73f.).

*„also ich wüsst jetzt au ned, welche Schulungen ich jetzt besuchen sollt, was mich aktuell weiterbringt“ TN2 I Z76f.*

*„ich find's auch schwer da zu entscheiden wo soll ich denn – oder welche Fortbildung isch denn wirklich was für mich“ TN1 I Z50f.*

*„ich find des halt schwer zu entscheiden, in was ich mich jetzt weiterentwickeln soll“ TN1 I Z63f.*

Aus diesen Gründen wird das Verhalten der passiven Lerchen in Bezug auf die berufliche Entwicklung als passiv beschrieben.

#### 4.2.1.5 Maßnahmen

Auch im Bereich der Maßnahmen spiegelt sich wider, dass die passiven Lerchen sich nicht intensiv mit dem Thema berufliche Entwicklung auseinandersetzen. Bei der Frage nach Maßnahmen, die bisher angeboten wurden, werden die klassischen on-the-job-Maßnahmen wie „*Fortbildungen, Weiterbildungen*“ (TN2 I Z54), „*Kurse*“ (TN1 I Z 32) oder „*Schulungen*“ (TN1 I Z 38, TN1 T6) genannt. Für die passiven Lerchen scheinen die Maßnahmen hauptsächlich auf die Fachkenntnisse bezogen zu werden. In beiden

Interviews und beiden Tagebüchern fällt beispielsweise kein einziges Mal das Wort „persönlich“ oder „Soft Skill“.

Zudem ist auffällig, dass TN1 im Tagebuch nicht zwischen neuen Aufgaben und Lernen differenziert. Alle drei Einträge wurden identisch unter den neuen Aufgaben als auch bei Lernen vermerkt (TN1 T3, T6, T8). Auch bei TN2 ist diese Auffälligkeit bei einem von drei Einträgen zu bemerken (TN2 T2).

Die passiven Lerchen nehmen also hauptsächlich on-the-job Maßnahmen, die zur fachlichen Weiterbildung dienen, im Bereich der Maßnahmen der beruflichen Entwicklung wahr.

## 4.2.2 Selbstentwickler:innen

Dieser Typ besteht aus den zwei Teilnehmer:innen TN3 und TN5, wobei jeweils ein Morgen- und ein Abendtyp vertreten ist. Die Selbstentwickler:innen wurden so bezeichnet, da für sie berufliche Entwicklung eine hohe Bedeutung hat und sie diese selbst in die Hand nehmen. Sie folgen dem All-Over-Verständnis, sehen also berufliche Entwicklung als Mittel, sich selbst und die Karriere voranzubringen. Die Selbstentwickler:innen werden deshalb im Schaubild durch die Vögel, die in der Luft über Baum und Regenbogen fliegen, symbolisiert. Eine gute Definition für die Selbstentwickler:innen gibt TN3 selbst:

*„Es gibt halt einige, denen ist ihre Entwicklung selber nicht so wichtig, die werden dann quasi entwickelt, aber normalerweise, wenn einem persönlich die Entwicklung schon wichtig ist, dann schlägt man auch die richtige Richtung von sich aus an“ TN3 I Z 175ff.*

### 4.2.2.1 Verständnis

Interessanterweise wurde TN3 vor Durchführung des Interviews zunächst dem Verwirklichungsverständnis (TN3 Schriftliche Befragung) und TN5 (TN5 Schriftliche Befragung) dem Karriereverständnis zugeordnet. Erst durch Auswertung der Interviews konnte festgestellt werden, dass beide Teilnehmer:innen dem All-Over-Verständnis folgen. Für sie ist Karriere enorm wichtig, doch genau diese Karriere spiegelt auch gleichzeitig die persönliche Entfaltung wider. TN3 drückt dies sehr bewusst aus:

*„Und dass ich später mal dann halt eigene Bereiche haben werd, wo ich des nach meiner Vorstellung gestalten kann und so mich n bisschen selber verwirklichen kann.“ TN3 I Z99ff.*

Bei TN5 hat das Karriereverständnis Oberhand, so wird berufliche Entwicklung synonym mit Karriere verwendet:

*„die berufliche Entwicklung, oder wenn mans so nennen will, au die Karriere“ TN5 I Z 249f.*

Jedoch kann zwischen den Zeilen gelesen werden, dass Entwicklung für TN5 nicht nur Karriere ist, sondern viel mehr. Zum einen wird beispielsweise klassisch der berufliche Werdegang als Entwicklung beschrieben (TN5 I Z98ff.), zum anderen wird aber auch die Entwicklung der „*persönliche Ebene*“ (TN5 I Z 106), die durch einen „*längeren Auslandsaufenthalt*“ (TN5 I Z106) entstanden ist, als Entwicklungsmaßnahme beschrieben. Zudem ist für TN5 von zentraler Bedeutung, sich anhand der Tätigkeit zu entwickeln (TN5 I Z 131) und diese auch aktiv wahrzunehmen (TN5 I Z142ff.). Entwicklung sollte ein kontinuierlicher nicht endender Prozess sein (TN5 I Z196f.).

#### 4.2.2.2 Verantwortung

Die Selbstentwickler:innen sehen die Verantwortung sowohl beim Vorgesetzten als auch bei sich selbst. Dabei liegt es am Unternehmen, die Rahmenbedingen zu schaffen (TN5 I Z 293) und „*der Arbeitnehmer muss des dann dementsprechend au zu nutzen... wissen*“ (TN5 I Z294).

Die Agency-Analyse zeigt in beiden Interviews, dass sich die Teilnehmer:innen in der Verantwortung für die berufliche Entwicklung sehen, da sie sich in den Fokus stellen und in Passagen, in denen der Arbeitgeber erwähnt wird (TN3 I Z 179ff., TN5 I Z 204ff.), nicht ins Passiv oder Konjunktiv wechseln und sehr oft das Wort „ich“ verwenden.

Interessant war zu beobachten, dass TN3 die eigene Aussage im Interview revidiert hat. Während zunächst der Vorgesetzte in der Hauptzuständigkeit für Entwicklung gesehen wurde (TN3 I Z161ff.), wurde nach kurzem Überlegen hinzugefügt, dass die Entwicklung sehr abhängig von der persönlichen Einstellung sei und da dann auch „*die Erfolgchancen au einfach besser*“ (TN3 I Z180f.) seien.

#### 4.2.2.3 Bedürfnis

Berufliche Entwicklung hat für die Selbstentwickler:innen einen hohen Stellenwert.

*„grundsätzlich ist für mich berufliche Entwicklung eigentlich schon relativ wichtig. Eigentlich extrem wichtig“ TN5 I Z 158f.*

*„ich weiß warum [betont] ichs mach. Und dass es mir was bringen wird“ TN3 I Z98f.*

Auch die Länge der Interviews mit 25:28 Minuten (TN3) und 31:10 Minuten (TN5) lässt vermuten, dass sich die beiden Teilnehmer:innen bereits einige Gedanken über berufliche Entwicklung gemacht haben und relativ viel dazu sagen können. Zudem waren die Interviews deutlich flüssiger als beispielsweise bei den passiven Lerchen.



Ein weiterer Aspekt, der vermuten lässt, dass die berufliche Entwicklung für Selbstentwickler:innen von hoher Bedeutung ist, ist die starke Verknüpfung von Gefühlen mit beruflicher Entwicklung. Während TN3 zufrieden mit der beruflichen Entwicklung ist und dies auch durch in Summe gute bis sehr gute Gefühle im Tagebuch widerspiegelt, war TN5 zum Zeitpunkt der Tagebuchstudie nicht zufrieden mit der beruflichen Entwicklung, was sich auch in der Gefühlslage widerspiegelt hat:

*„Und die Gespräche laufen eigentlich – sowohl beim aktuellen Arbeitgeber, als auch beim potentiellen neuen Arbeitgeber – eigentlich ganz gut. Ähm somit würd ich jetzt heut sagen, die Stimmung was die berufliche Entwicklung weiter angeht ist jetzt aktuell tendenziell n Tick besser wie zu Beginn der Studie“ TN5 I Z 225ff.*

Bei TN5 hat die berufliche Entwicklung sogar einen so hohen Stellenwert und die Unzufriedenheit war so groß, dass ein Jobwechsel angestrebt wurde.

*„ich hab au mit externen Firmen gesprochen in der Zwischenzeit ähm ob's da für mich vielleicht n... für mich n weiteren Karriereweg gibt“ TN5 I Z 224f.*

#### 4.2.2.4 Aktivität

Da die Selbstentwickler:innen unter anderem die Verantwortung bei sich selbst sehen und das Bedürfnis nach beruflicher Entwicklung sehr hoch ist, scheint plausibel zu sein, dass deren Verhalten in Bezug auf berufliche Entwicklung ebenfalls aktiv ist. Im Gegenteil zu den passiven Lerchen wird im Interview kein einziger Konjunktiv in Bezug auf das Wahrnehmen von Maßnahmen im Bereich beruflicher Entwicklung verwendet. Mehrere Beispiele verdeutlichen die persönliche Aktivität der Teilnehmer:innen in Bezug auf das Einholen von Maßnahmen:

*„ich hol mir des quasi selber, was ich brauch“ TN3 I Z169f.*

*„ich geh aktiv auf den Vorgesetzten zu ich möchte des. Ich denke da sind die Erfolgchancen au einfach besser“ TN3 I Z 179, 180*

*„Also doch einiges an Angebot, was ich auch von meiner Initiative aus ergriffen hab, also es wurde mir nicht nur angeboten, sondern ich hab das auch angefragt“ TN3 I Z53ff.*

Auch die Aktivität in Bezug auf die Weiterentwicklung der persönlichen Karriere, wie die eigene aktive Suche nach anderen Stellen innerhalb und außerhalb des Unternehmens (TN5 I Z224f.) wird selbst vorangetrieben:

*„ich hab mich dann eben [...] dann eben beim Arbeitgeber gemeldet“ TN5 I Z210f.*

Die persönliche Aktivität wird auch dadurch reflektiert, dass das Tagebuchführen bei beiden Teilnehmer:innen einen Effekt hatte. TN3 gab an, dass das Führen des Tagebuchs und die Erkenntnis ein Frühtyp zu sein dazu geführt haben, dass der Tagesablauf daran angepasst und strukturiert wurde (TN3 I 244ff.). Dies zeigt die hohe Bereitschaft von TN3 neue Erkenntnisse anzunehmen und sich weiterzuentwickeln. Auch für TN5 hatte das Tagebuchführen den Effekt, verstärkt über den Tag und die Entwicklung nachzudenken und Schlussfolgerungen daraus abzuleiten (TN5 I Z14ff.). Beide Teilnehmer:innen versuchen also sich selbst zu entwickeln.

#### 4.2.2.5 Maßnahmen

Für die Selbstentwickler:innen zählen zahlreiche Maßnahmen zur beruflichen Entwicklung dazu. Zum einen sind dies externe Ausbildungen wie Studiengänge oder Weiterbildungen (TN5 I Z99, TN3 I Z51), zum anderen aber auch „*on-the-job*“ (TN5 I Z131) Maßnahmen oder „*Seminare*“ (TN3 I Z49, TN5 I Z132). TN5 beschreibt auch „*die Aufnahme in n sogenanntes High-Potential-Programm*“ (TN5 I Z124f.) als Maßnahme im Bereich beruflicher Entwicklung.

Interessant bei den Selbstentwickler:innen ist, dass sie den Erfolg dieser Maßnahmen sehr bewusst wahrnehmen. Beispielsweise hat TN3 bewusst ein Seminar, in dem nach eigenen Angaben aber „*nichts Neues gelernt*“ (TN3 I Z140) wurde nicht als Entwicklungsmaßnahme wahrgenommen. TN5 beispielsweise reflektiert sogar aktiv nach abgeschlossenen Projekten und verdeutlicht sich die dadurch erzielte Entwicklung (TN5 I Z147ff.). Auch TN3 ist sich seiner Entwicklung selbst bewusst:

„*dann merk ich einfach meine persönliche Entwicklung*“ (TN3 I Z112f.)

Für Selbstentwickler:innen zählen also klassische Maßnahmen zur Entwicklung der Fach- und Persönlichkeitsebene dazu. Sie haben eine sehr umfassende Auffassung über die Maßnahmen, die im Rahmen der beruflichen Entwicklung angeboten werden können. Zudem unterscheiden sie zwischen neuen Aufgaben und der daraus tatsächlich entstehenden Entwicklung. Beispielsweise gab TN3 an, dass an dem Tag, an dem ein Seminar besucht wurde (T3 TN5), das ja eigentlich als klassische Entwicklungsmaßnahme bezeichnet werden könnte, nichts bei Entwicklung eingetragen wurde „*weil nichts Neues gelernt*“ (TN3 I Z140) wurde. TN5 stellt klar, dass eine neue Aufgabe noch keine Entwicklung per se darstellt, sondern eher das ist, „*was aus einer Aufgabe resultieren kann*“ (TN5 I Z72f) und das auch nicht mit jeder neuen Aufgabe immer eine Entwicklung verknüpft ist (TN5 I Z75ff.).

### 4.2.3 Selbstverwirklicher:innen

Dem Typ der Selbstverwirklicher:innen konnte im Rahmen dieser Studie nur TN4, ein Spättyp, zugeordnet werden. Der Typus der Selbstverwirklicher:innen unterscheidet sich am stärksten von den anderen identifizierten Typen. Für diesen Typ hat die berufliche Entwicklung das Ziel, sich selbst weiterzuentwickeln, weshalb er auch als Selbstverwirklicher:innen bezeichnet wurde. Daher wird dieser Typ auch durch eine Eule im Schaubild, die unter dem Regenbogen fliegt, visualisiert. Bereits bei den Tagebucheinträgen war zu erkennen, dass dieser Typ sehr reflektiert über die Aspekte beruflicher Entwicklung nachzudenken scheint. Obwohl kein einziger Eintrag unter „Neue Aufgaben“ vermerkt wurde, wurden vier Einträge zum Thema berufliche Entwicklung verfasst, wovon bei dreien auch zusätzliche Anmerkungen notiert wurden (TN4 T2, T6, T9). Für Selbstverwirklicher:innen kann berufliche Entwicklung sogar *„gut auf das Privatleben [...] übertragen“ (TN4 I Z87f.)* werden.

#### 4.2.3.1 Verständnis

Wie die Namensgebung des Typus bereits erkennen lässt, folgen die Selbstverwirklicher:innen dem Verwirklichungsverständnis. Besonders eindeutig wird das durch das *„stolz[e]“ TN4 I Z196* Gefühl, das TN4 mit beruflicher Entwicklung in Verbindung bringt.

Im Gegensatz zu allen anderen Typen konnte weder der schriftlichen Befragung vorab, noch dem Tagebuch und dem Interview ein Karriereverständnis oder gleichbedeutende Metaphern entnommen werden.

So wird von TN4 besonders häufig betont, dass die Entwicklungen *„ned nur für die Firma [...] sodern au für [sich] selber“ (TN4 I Z 82)* gemacht werden und dass man diese *„sein Leben lang gebrauchen“ (TN4 I Z198f.)* kann. Von besonderer Bedeutung ist, dass *„Entwicklungen im Arbeitsalltag [...] oft nicht nur fachlicher, sondern v.a. persönlicher Natur“ (TN4 T2)* sind, was auch durch die häufige Verwendung des Wortes *„Soft Skills“* (sechs Mal) im Interview signalisiert wird.

#### 4.2.3.2 Verantwortung

Für TN4 ist die Verantwortung für die berufliche Entwicklung aufgeteilt.

*„Teils der Chef oder die Chefin, teils ich selber“ TN4 I Z143*

Der Vorgesetzte nimmt dabei vor allem die Rolle ein, die berufliche Entwicklung sichtbar zu machen und zu bewerten, dies geschieht *„wenn man dann eben direktes Feedback vom Vorgesetzten bekommt“ TN4 I Z232f.* Die zweite Aufgabe des Vorgesetzten aus Sicht von TN4 ist, dass aktiv Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen diskutiert werden. Dazu dient vor allem das jährliche Mitarbeiter:innengespräch.

*„wir haben eben im jährlichen Mitarbeitergespräch drüber gesprochen, was man anders machen kann. Fachlich, aber eben auch persönlich“ TN4 I Z111f.*

Neben dem Vorgesetzten sieht dieser Typus allerdings sich selbst auch in der Verantwortung für berufliche Entwicklung. Was die Agency-Analyse im Interviewabschnitt, in dem es um den Verantwortlichen für die berufliche Entwicklung geht, deutlich zeigt. TN4 stellt sich selbst deutlich mehr in den Fokus als den Vorgesetzten (TN4 I Z142ff.). Für die Selbstverwirklicher:innen ist es wichtig, dass auch sie persönlich zu ihrer Entwicklung beitragen können und nicht nur abhängig vom Vorgesetzten sind.

*„Entwicklungen müssen nicht unbedingt vom Arbeitgeber gegeben sein, auch durch tägliches Learning by Doing und guter Selbstdisziplin können persönliche und fachliche Entwicklungen ermöglicht werden“ TN4 T6*

#### 4.2.3.3 Bedürfnis

Berufliche Entwicklung ist für Selbstverwirklicher:innen *„ein essenzieller Faktor, was das Unternehmen [...] bieten muss“ (TN4 I Z 275)*. Auffällig ist, dass das Wort „essenziell“ bereits in den Vorab-Fragen in Bezug auf die berufliche Entwicklung erwähnt wurde (TN4 Schriftliche Befragung). Dieses Wort wurde von keinem anderen der Teilnehmer:innen in Verbindung mit beruflicher Entwicklung gebracht, was das hohe Bedürfnis von TN4 widerspiegelt. Zudem beschreibt TN4, sich „stolz“ (TN4 I Z195) zu fühlen aufgrund von beruflicher Entwicklung, was zeigt, dass berufliche Entwicklung einen hohen Stellengrad einzunehmen scheint.

Das große persönliche Bedürfnis nach Entwicklung zeigt sich auch dadurch, dass TN4 mit 28:07 Minuten das zweitlängste Interview hatte, welches sehr flüssig geführt werden konnte. Dies verdeutlicht, dass TN4 eine gute Vorstellung davon zu haben scheint, was berufliche Entwicklung persönlich bedeutet.

#### 4.2.3.4 Aktivität

Auch die persönliche Aktivität von TN4 bezüglich beruflicher Entwicklung kann als sehr aktiv bezeichnet werden. Besonders herauszustellen ist bei diesem Typus die persönliche Aktivität. So werden Entwicklungsmaßnahmen oder Verbesserungen *„auf eigene Faust“ TN4 I Z66* angegangen, dies bestätigt sich auch dadurch, dass TN4 kein einziges Mal den Konjunktiv verwendet. Es wird selbst die Chance ergriffen, Entwicklungsmaßnahmen wahrzunehmen und dies auf vielfältige Weise.

*„hab mich jetzt gerade heute zufällig für ein Seminar angemeldet“ TN4 I Z101*

Auch das Tagebuchführen wurde von TN4 nicht nur genutzt, um den Tag zu reflektieren, sondern sich auch, um sich persönlich Entwicklungen bewusster aufzuzeigen. So sagt

TN4, dass „[der Tag] besser wahrgenommen“ (TN4 I Z43) wurde. Es wurden „viele Kleinigkeiten, die mir bewusst gar ned aufgefallen sind“ (TN4 I Z 76) ins Tagebuch eingetragen. Desweiteren hat TN4 im Zeitraum des Tagebuchführens ein Gespräch mit dem Vorgesetzten gesucht, um Konflikte zu klären, die in diesem Zeitraum stattgefunden haben. Dies steht auch in unmittelbarer Verbindung mit dem Reflektieren der Tagebucheinträge, was die hohe persönliche Aktivität im Bereich persönlicher Entwicklung zeigt.

*„ich glaub des hat des Tagebuchführen in der Zeit schon ausgelöst muss ich sagen“ TN4 I Z52f.*

Doch nicht nur für sich persönlich zeigen Selbstverwirklicher:innen Aktivität in Bezug auf berufliche Entwicklung. Ihnen ist es ebenfalls wichtig, andere zu unterstützen und weiterzuentwickeln.

*„um sich weiterzuentwickeln und zufrieden mit dem Job und sich selbst zu sein, ist es wichtig selbst Anerkennung zu bekommen und anderen zu geben“ TN4 T9*

#### 4.2.3.5 Maßnahmen

Obwohl TN4 von sich selbst über die Tagebucheinträge sagt, dass „ned oft was... eingetragen [wurde]“ (TN4 I Z 74) finden sich in diesem Tagebuch mit vier Einträgen vergleichsweise viele Einträge im Bereich Entwicklung. TN4 differenziert zwar nicht klar zwischen neuen Aufgaben und Entwicklung, jedoch wird betont, dass durch das Tagebuch bewusst wurde, dass Entwicklung auch durch kleinere Dinge und tagtäglich passiert (TN4 I Z61). So werden relativ viele Maßnahmen mit dem Bereich der beruflichen Entwicklung assoziiert und es erfolgt eine Zweiteilung der Maßnahmen in „persönliche und fachliche Entwicklungen“ (TN4 T8).

Während sowohl Maßnahmen on-the-job, wie „Learning by Doing“ (TN4 T6) bewusst wahrgenommen werden, runden Angebote durch das Unternehmen den Umfang der Maßnahmen ab (TN4 I Z91ff.). Der Umfang der wahrgenommenen Maßnahmen ist also ähnlich dem der Selbstentwickler:innen, mit Ausnahme den karrierebezogenen Maßnahmen.

#### 4.2.4 Zufriedene

Die Typengruppe „Zufriedene“ besteht in dieser Studie aus einem Probanden (TN6), der dem Spättyp zugeordnet werden kann. Für diesen Typ steht Entwicklung nicht unbedingt an erster Stelle, ihm sind jedoch die verschiedenen Verständnisse von beruflicher Entwicklung bewusst. Deshalb wird auch dieser Typ im Schaubild als Eule, die zufrieden auf dem Baum, im Schatten des Regenbogens sitzt, dargestellt. Sollte sich die Priorität im Hinblick auf berufliche Entwicklung aber ändern, würde dieser Typ auch selbst aktiv

werden. Daher könnte er auch als eine Art Zwischenstufe zwischen den passiven Lernenden und den Selbstentwickler:innen eingeordnet werden.

Für diesen Typus scheint einfach alles so in Ordnung zu sein, wie es ist, weshalb er auch als „Zufriedene“ betitelt wurde. Dieser Status der Zufriedenheit könnte sogar fast schon als Neutralität bezeichnet werden und nicht nur auf die berufliche Entwicklung, sondern auch auf das Verhältnis zu Kolleg:innen und Vorgesetzten bezogen werden. Dieses wird vom Zufriedenen als „*nicht außergewöhnlich*“ (TN6, T10) wahrgenommen. An Tagen, an denen kein Kontakt zu Kolleg:innen und Vorgesetzten besteht, wird auch deren Verhältnis nicht näher beschrieben, was vermuten lässt, dass dieses einfach als neutral und passabel wahrgenommen wird.

#### 4.2.4.1 Verständnis

Der Zufriedene kann am ehesten dem All-Over-Verständnis zugeordnet werden. Sowohl in der schriftlichen Befragung vorab, als auch im Interview lassen einige Aussagen darauf schließen, dass berufliche Entwicklung mit Karriere in Verbindung gebracht wird. So dient berufliche Entwicklung dazu „*Personalstellen, führungsmaßig was [zu] machen*“ (TN6 I Z 133) oder „*Projektleitung für diverse Projekte, Verantwortung für zusätzliche/andere Kunden*“ (TN6 Schriftliche Befragung) zu übernehmen.

Nichtsdestotrotz wird berufliche Entwicklung gleichzeitig darauf bezogen, dass Schulungen die Tätigkeit verbessern und diese Tätigkeit das ist, „*was [...] am meisten Spaß macht*“ (TN6 I Z 116). Aus diesem Grund scheint auch das Verwirklichungsverständnis zu bestehen.

#### 4.2.4.2 Verantwortung

Auch für den Typus der Zufriedenen steht sowohl der Vorgesetzte als auch die Person selbst im Zentrum der Verantwortung. Wobei auch die Agency-Analyse verdeutlicht, dass der Vorgesetzte eine weniger bedeutende Position einnimmt als der Fokus auf sich selbst. So verwendet TN6 bei der Beantwortung der Frage, wer die Verantwortung für berufliche Entwicklung trägt, zweimal das Wort „*definitiv*“ (TN6 I Z94f.) in Verbindung damit, dass die Verantwortung selbst getragen werden muss. Dass der Vorgesetzte auch Verantwortung trägt, ist für TN6 sogar eher fraglich, was durch zweimaliges Verwenden des Wortes „*vielleicht*“ (TN6 I Z96f.) in einem Satz in Verbindung damit, dass der Vorgesetzte die Verantwortung trägt, verdeutlicht wird.

So sieht der Zufriedene den Vorgesetzten zwar in der Mitverantwortung, aber hauptverantwortlich für die eigene berufliche Entwicklung sieht er sich selbst.

#### 4.2.4.3 Bedürfnis

Der Typus der Zufriedenen ist zufrieden, so wie es ist. Daher ist auch das Bedürfnis nach beruflicher Entwicklung eher gering und steht nicht unbedingt an erster Stelle. Das Interview zählt mit 16:05 Minuten Dauer zu den kürzeren Interviews. Obwohl einige Antworten sehr bestimmt und durchdacht gegeben wurden, zeigt besonders die Passage mit der Frage, was berufliche Entwicklung bieten muss, dass TN6 sich darüber derzeit nicht sehr viele Gedanken macht. Es sind, verglichen mit anderen Passagen, viele Gedankenpausen und Satzabbrüche in dieser Antwort zu finden (TN6 I Z 55ff.).

Zudem kann TN6 keine Gefühle in Verbindung mit beruflicher Entwicklung bringen, sondern bestätigt bei Beantwortung der Frage, dass er *„relativ viel Routine-Aufgaben au machen will“* (TN6 I Z69f.), was zeigt, dass kein Wunsch nach Veränderung, die berufliche Entwicklung indirekt hervorrufen könnte, besteht.

#### 4.2.4.4 Aktivität

Die Aktivität der Zufriedenen kann als temporär passiv bezeichnet werden. So werden derzeit keine Maßnahmen aktiv angestrebt. Wie TN6 selbst bezeichnet *„hab ich [das] jetzt aber selber nemme so aufm Fokus ghabt die letzten 1-2 Jahre“* (TN6 I Z104). So wird im Zusammenhang mit Aktivitäten im Bereich beruflicher Entwicklung sehr oft der Konjunktiv und das Passiv verwendet (TN 6 I Z48, 60), wie

*„weiterbilden wollen würde“* TN6 I Z 48

*„Da gibt's bestimmt noch Luft nach oben, wo man sich weiterbilden könnt“* TN6 I Z59f.

Dies wiederum zeigt, dass keine aktive Grundhaltung in Bezug auf das Ergreifen von Maßnahmen im Bereich beruflicher Entwicklung gegeben ist. Dies wird dadurch bestätigt, dass TN6 zwar angibt, sich aufgrund des Tagebuchs zwar verstärkt Gedanken gemacht zu haben, ob Entwicklungsschritte notwendig wären, aber darauf keine Aktivitäten folgten (TN6 I Z26ff.)

Die Aktivität wird allerdings als temporär passiv bezeichnet, da durchaus Maßnahmen auch aktiv ergriffen werden würden, wenn Interesse und persönlicher Bedarf aus Sicht der Zufriedenen bestehen würde (TN6 I Z103).

#### 4.2.4.5 Maßnahmen

Zufriedene nehmen neben klassischen Maßnahmen, wie *„Sprachkurse“* (TN6 I Z35) und *„Schulungen“* (TN6 I Z39) auch *„direktes Feedback“* (TN6 I Z81) als Maßnahmen beruflicher Entwicklung wahr. Erst die *„Kombination“* (TN6 I Z91) verschiedener Maßnahmen wird auch wirklich als Fortschritt und Entwicklung angesehen. Wobei die Maßnahmen

vermehrt den Fokus auf die Verbesserung der Fachkenntnisse und die Weiterentwicklung im Job und weniger auf die Persönlichkeitsebene legen.

Im Gegensatz zu den passiven Lerchen fällt es dem Typus nicht schwer, zwischen neuen Aufgaben und Lernen zu unterscheiden. Die Tagebucheinträge unterscheiden sich inhaltlich voneinander. Beispielsweise wurde differenziert, dass „*Rollenspiele*“ (TN6 T1) zwar neue Aufgaben sind, die Entwicklung bzw. das Lernen aber durch das „*Feedback von Kollegen*“ (TN6 T1) stattgefunden hat.

### 4.3 Berufliche Entwicklung als Frustrationsfaktor

Die verschiedenen Typen unterscheiden sich in den unterschiedlichsten Punkten, wie beispielsweise ihrem Bedürfnis und der Aktivität im Hinblick auf berufliche Entwicklung. Einen Punkt haben jedoch alle gemein. Der Umgang mit der Unzufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung. Daher wurde als weitere alleinstehende Hauptkategorie der Umgang mit der Unzufriedenheit mit beruflicher Entwicklung definiert. Berufliche Entwicklung wird demnach als eine Art Frustrationsfaktor bezeichnet. Denn, sind Personen nicht zufrieden mit ihrer beruflichen Entwicklung – und unterschiedlichste Gründe können dazu führen – so muss über kurz oder lang der Entschluss gefasst werden, das Unternehmen zu verlassen.

*„Wenn ich nicht mehr zufrieden wär, dann muss n Wechsel sein“ TN3 I Z221*

*„Wenns wirklich spitz auf Knopf kommt, dann wirklich was anderes suchen. Weil ich dann wirklich so unglücklich wär, dass ich sag, des geht nemme“ TN4 I Z 273*

*„wenn ich halt seh, dass diese Unzufriedenheit vermutlich noch relativ lange andauern wird, dann bin ich definitiv bereit au den Arbeitgeber zu wechseln“ TN 5 I Z 275, 276*

*„dann müsst man sich halt selber [betont] halt nach was umschauen“ TN1 I Z 98f.*

*„oder halt dann wirklich extern“ TN6 I Z141*

Dieser Prozess dauert unterschiedlich lang und wird von den Studienteilnehmer:innen nicht spontan gefasst.

*„des wäre bestimmt ein Prozess wo ich über mehrere Wochen und Monate mir des überlegen würd – also nicht von heut auf morgen“ TN6 I Z 137, 138*

*„ich würd des halt – ne Zeit lang würd ich des schon mitmachen, wenn sich da halt nichts ändert, dann müsst ma da scho irgendwann nen Schlussstrich ziehen“ TN2 I Z 132, 133*



*„also ich bin jetzt sicherlich keiner der wo jetzt, sobald er ne Woche unzufrieden  
isch dann den Arbeitgeber wechselt – überhaupt ned“ TN 5 I Z 267, 268*

Aber, wenn die Unzufriedenheit einmal eingetreten ist, dann stellt sich bei allen die Frage:

*„ob die berufliche Entwicklung dann mit dem Arbeitgeber, mit dem aktuellen, noch  
weitergehen kann“ TN5 I Z 261, 162*

In der schriftlichen Befragung vorab wurden alle Teilnehmer:innen befragt, ob sie zufrieden mit den ihnen gebotenen Maßnahmen im Bereich der beruflichen Entwicklung sind oder nicht. Zwei der sechs Teilnehmer:innen gaben dabei an, nicht zufrieden zu sein (TN1 und TN5 Schriftliche Befragung). Bei TN5 führte diese Unzufriedenheit mit beruflicher Entwicklung tatsächlich dazu, dass der Entschluss gefasst wurde, das Unternehmen möglicherweise zu verlassen (TN5 I Z 224f.). Auch TN1 gab an, nicht zufrieden mit der beruflichen Entwicklung zu sein, unternahm jedoch keine dergleichen Aktionen. Wie bereits bei der Typenbildung erläutert, ist bei TN1 jedoch davon auszugehen, dass sich die Unzufriedenheit nicht nur rein auf die berufliche Entwicklung bezieht, sondern eine allgemeine Unzufriedenheit mit der beruflichen Situation zu vermuten ist (TN1 I Z96). Zum Zeitpunkt der Interviews bestand kein aktiver Wunsch, das Unternehmen zu verlassen, was jedoch für die Zukunft nicht ausgeschlossen werden kann.

TN3 gibt einen Hinweis darauf, dass berufliche Entwicklung nicht als alleinstehender Faktor betrachtet werden kann. Die Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung wird auf die gesamte Tätigkeit und das Umfeld zurückgeführt.

*„es hängt natürlich auch viel zusammen, dass einfach des Komplett-Konstrukt  
bei meiner aktuellen Tätigkeit passt“ TN3 I Z201f.*

Als Einschränkung zu dieser Kategorie muss erwähnt werden, dass fraglich ist, ob es die passiven Lerchen tatsächlich in Betracht ziehen das Unternehmen bei Unzufriedenheit (mit beruflicher Entwicklung) zu verlassen. Wenngleich auch dieser Typ angibt, das Unternehmen bei Unzufriedenheit verlassen zu wollen, lassen deren Aussagen auch widersprüchliche Interpretationen zu. Alle anderen Typen formulieren die Aktion, das Unternehmen zu verlassen sehr aktiv und in der „ich“-Form, was darauf schließen lässt, dass sie sich selbst in der Verantwortung dafür sehen. Die passiven Lerchen dagegen verwenden dabei das Wort „man“ und scheinen daher die Verantwortung abzuschieben.

*„dann müsst man sich halt selber [betont] halt nach was umschaun“ TN1 I Z 98f.*

*„dann müsst ma da scho irgendwann nen Schlussstrich ziehen“ TN2 I Z 132f.*

Es bleibt daher zu bezweifeln, ob die passiven Lerchen ihrer Aussage, das Unternehmen zu verlassen auch wirklich nachkommen, was eine weitere Erklärung für die Untätigkeit von TN1 trotz Unzufriedenheit sein könnte.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass Unzufriedenheit mit beruflicher Entwicklung dazu führen kann, dass das Unternehmen verlassen wird. Deswegen wird diese Kategorie im Schaubild als das Gras, auf dem sich alles Weitere befindet, dargestellt. Aber dieses Gras hört irgendwann auf, was die Unzufriedenheit mit beruflicher Entwicklung visualisieren soll. Nicht in allen Fällen führt diese Unzufriedenheit jedoch sofort dazu, dass das Unternehmen verlassen wird und nicht immer kann dies nur auf die berufliche Entwicklung bezogen werden. In jedem Fall wird Vorgesetzten empfohlen auf Unzufriedenheit / Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter:innen zu achten, auch wenn vielleicht keine Aktion der Mitarbeiter:innen darauf folgt.

#### **4.4 Aspekte im Hinblick auf Chronobiologie**

Während die ersten Ergebnisse stark auf den Bereich der beruflichen Entwicklung bezogen sind, werden in diesem Teil Ergebnisse, die in Zusammenhang mit der Chronobiologie stehen, dargestellt. Aus diesem Grund wird diese Kategorie durch eine Uhr, als Zeichen für die Chronobiologie, visualisiert. Sie befindet sich im oberen Rand des Schaubilds, da sie nicht zwangsläufig in Zusammenhang mit den anderen Kategorien gebracht werden kann, sondern mehr oder weniger den Rahmen vorgibt.

Besonders auffällig ist, dass zunächst alle Teilnehmer:innen bis auf TN3 angegeben hatten, keine Verbindung zwischen der Chronobiologie und der beruflichen Entwicklung zu sehen.

*„Würd ich eigentlich fast gar ned miteinander kombinieren“ TN6 I Z161*

*„Hat's jetzt eigentlich wenig Einfluss“ TN6 I Z167*

*„nee also des isch definitiv nicht... also glaub ich zumindest nicht... bei meinem aktuellen Arbeitgeber... isch es definitiv kein Nachteil ob man jetzt früher oder später kommt.“ TN 5 I Z334ff.*

*„Also ich weiß ned, ob mans auf den Spät- oder Frühtyp runterbrechen kann“ TN4 I Z282f.*

Nur für TN3 besteht eine Verbindung zwischen beruflicher Entwicklung und dem Chronotypen. Diese besteht darin, dass aufgrund des Wissens „dass ich ein Frühtyp bin“ (TN3 I Z233) der Arbeitstag anhand des Chronorhythmus strukturiert wird. Diese Strukturierung hilft auch bei der beruflichen Entwicklung weiter.

*„was berufliche Entwicklung angeht, ist es so, dass aufgrund des Wissens, wie ich mit meinem Aufgaben umgeh, wie ich meinen Tag strukturieren kann, ich natürlich mich weiterentwickeln kann“ (TN3 I Z238ff.)*

Wobei zu betonen ist, dass nur TN3 angab, bewusst durch das Tagebuch den persönlichen Chronotypen wahrgenommen zu haben (TN4 I Z244f.) und den Tag deshalb anhand des Chronorhythmus ausgerichtet (TN4 I Z 250) zu haben.

Aus diesem Grund behandelt die erste Unterkategorie der Ergebnisse im Bereich Chronobiologie den Chronorhythmus.

#### **4.4.1 Chronorhythmus**

Obwohl von den Teilnehmer:innen kein Zusammenhang zwischen Chronobiologie und beruflicher Entwicklung gesehen wurde, konnte anhand der Auswertung der Tagebücher und durch verstärktes Rückfragen im Interview belegt werden, dass ein anderer Aspekt der Chronobiologie von Relevanz ist. Alle Teilnehmer:innen strukturieren ihren Tag anhand des Chronorhythmus. Beispielsweise ist aus allen Tagebüchern ersichtlich, dass der Tagesablauf nach dem jeweiligen persönlichen Chronorhythmus ausgerichtet wird. Während die Frühtypen zwischen 05:15 bis 06:40 Uhr aufstehen und zwischen 20:30 und 23:00 Uhr ins Bett gehen, stehen die Spättypen zwischen 07:00 und 09:15 Uhr auf und gehen zwischen 22:00 und 01:00 Uhr ins Bett (Tagebücher Fragenblock 2).

Auch im Interview konnte die Erkenntnis gestützt werden, dass es für alle Teilnehmer:innen relevant ist, den Arbeitstag frei nach den persönlichen Vorlieben gemäß ihrem Chronorhythmus einzuteilen. Alle Teilnehmer:innen gaben an, die Möglichkeit zu haben, ihre Arbeitszeit flexibel gestalten zu können.

*„ich hab halt Gleitzeit“ TN6 I Z 170*

*„wenn jeder [...] gemäß seinen Vorstellungen die Arbeitszeit frei gestalten kann [...] dann gibt es weder Vor- noch Nachteile“ TN5 I Z 298ff.*

*„Kann ich mich halt am Morgen organisieren“ TN2 I Z 150f.*

Die Ausrichtung der Arbeitszeiten anhand des Chronorhythmus erlaubt es den Teilnehmer:innen, die richtigen Voraussetzungen für eine gute Arbeitsleistung zu schaffen.

*„Ich glaub so grundlegend einfach, dass man ausgeschlafen ist und dass man fit ist“ TN4 I Z 289f.*

*„also ich find halt, ich bin in der Früh einfach fitter und mach in der Früh mein Zeug und am nachmittag merk ich halt, dass es nachlässt“ TN1 I Z 109ff.*

*„weil ich einfach ähm wichtige Aufgaben vormittags erledigen kann und weiß, dass ich se vormittags erledigen sollte, weils nachmittags halt einfach von der Aufmerksamkeit nicht mehr so ist, wies halt einfach vormittags ist, zu meiner besten Phase“ TN3 I Z 236ff.*

*„dass ich einfach abends nach... sag mer mal, nachdem die meisten Kollegen das Büro scho verlassen und ich einfach no so 1, 2 Stunden Zeit für mich hab, wo ich dann meine Themen und Projekte angehen kann“ TN5 I Z 324ff.*

Wenn diese Ausrichtung nicht möglich wäre, könnten die Teilnehmer:innen sich vorstellen, dass Probleme entstehen könnten.

*„wenn natürlich die eigene Vorliebe nicht in das Arbeitgeber System passt... in beide Richtungen – dann könnte es schwierig werden.“ TN5 I Z 302f.*

Dass unter einer verschobenen Phasenlage gelitten wird und negative Folgen entstehen, können einzelne Beispiele aus den Tagebüchern verdeutlichen. Sowohl Früh- als auch Spättypen leiden unter Müdigkeit, wenn sich ihre Phasenlage verschiebt. Der Frühtyp TN2 litt in Summe an zwei Tagen (T4, T5) unter Müdigkeit, da er nach eigenen Angaben „zu lange wach“ (TN2 T5) war. Dies gilt jedoch nicht nur für die Frühtypen. Auch Spättypen leiden unter Müdigkeit, wenn sie zu früh aufstehen müssen. So gibt TN6 an, „etwas müde“ (TN6 T7) zu sein, als entgegen dem eigenen späten Rhythmus um 06:30 Uhr aufgestanden wurde.

Auffälligerweise berichten die Spättypen über keinerlei Nachteile, die sie aufgrund ihres Chronorhythmus erlebt haben, während die Frühtypen sich doch benachteiligt sehen.

*„Des frühe Aufstehen bringt mir jetzt in meiner beruflichen Bahn.... I glaub eher weniger“ TN2 I Z 146*

Der Hauptgrund für die wahrgenommene Benachteiligung scheint am Chronorhythmus und dabei darin zu liegen, dass Frühtypen den Arbeitsort früher verlassen als Spättypen.

*„dass mans nicht sieht wenn jemand zum Beispiel schon sehr früh in der Arbeit ist“ TN3 I Z 257*

*„wird man dann immer bisschen komisch angeguckt, als würde man quasi nicht so viel leisten, obwohls quasi nicht der Fall ist“ TN3 I Z 261*

*„Man geht halt immer vor allen anderen und das ist schon manchmal komisch.“ TN1 I Z118f.*

*„umso höher man isch, umso länger muss man arbeiten – umso später komm ich zum Arbeiten, da könnt des dann schon no problematisch werden“ TN2 I Z 168ff.*

#### 4.4.2 Unterschiede der Chronotypen

Obwohl die Teilnehmer:innen zum Großteil keine Unterschiede zwischen den Chronotypen sehen, konnten diverse Unterscheidungen festgestellt werden.

Der erste Unterschied findet sich in der Typenbildung. Auffälligerweise konnte der Typus der passiven Lerchen rein auf die Morgentypen bezogen werden, da diesem Typus sogar zwei Morgentypen zugeordnet werden konnten. Auch der Typus der Zufriedenen und der Selbstverwirklicher:innen bestand jeweils aus nur einem Abendtypen.

Des Weiteren findet sich ein Unterschied in der bereits beschriebenen wahrgenommenen Benachteiligung. Während Spättypen keinerlei Nachteile wahrnehmen, so sehen die Frühtypen im Gegensatz einen Nachteil darin, früher als andere, vor allem die Spättypen, die Arbeit zu verlassen.

Der dritte Unterschied besteht in der Art und Weise, wie die Chronotypen mit den Tagebüchern umgegangen sind und sich im Interview verhalten haben. Zunächst visualisiert das Tagebuch eine Unterscheidung zwischen den Chronotypen. Während die Frühtypen maximal drei unterschiedliche Einträge ins Tagebuch gemacht haben (TN1, TN2), sind es bei den Spättypen mindestens vier unterschiedliche Einträge (TN4) oder mehr (TN5, TN6). Generell scheinen sich die Frühtypen bei der Unterscheidung zwischen neuen Aufgaben und Lernen schwer zu tun. Bei TN1 und TN2 ist auffällig, dass identische Einträge bei beiden Fragenblöcken gemacht wurden. Während bei TN1 alle Einträge identisch sind, ist es bei TN2 nur einer. Bei den Spättypen differenzieren dagegen zwei Teilnehmer:innen komplett zwischen den Fragenblöcken (TN4, TN6) und nur einer der Spättypen hat einen identischen Eintrag (TN5). Auch bei der Analyse der Interviews war auffällig, dass die Länge der Interviews mit den Chronotypen in Verbindung gebracht werden kann. So haben die frühen Chronotypen tendenziell kürzere Interviews (TN1, TN2) und die späten Chronotypen tendenziell längere Interviews (TN4, TN5).

Es kann also geschlussfolgert werden, dass obwohl die Teilnehmer:innen selbst keine Unterscheidung zwischen Früh- und Spättyp sehen, dennoch diverse Unterschiede festgestellt werden konnten.

Im Ergebnisteil dieser Arbeit wurden die vier Hauptkategorien Verständnis von beruflicher Entwicklung, Typen im Hinblick auf berufliche Entwicklung, Berufliche Entwicklung als Frustrationsfaktor sowie Aspekte im Hinblick auf die Chronobiologie dargestellt. Im weiterführenden Kapitel werden die Ergebnisse diskutiert und es wird ein Ausblick für die Zukunft gegeben.

## **5 Diskussion und Ausblick**

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Erhebung zusammengefasst. Anschließend werden sie anhand der im Theorieteil angeführten Literatur interpretiert und diskutiert sowie Implikationen für die Praxis abgeleitet. Die Arbeit wird durch eine kritische Reflexion der gewählten Vorgehensweise sowie einen Ausblick in die Zukunft mit Vorschlägen für weiterführende Fragen abgerundet.

### **5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Das Ziel der Arbeit war die Identifikation von Anforderungen und Bedürfnissen, die von den beiden extremen Chronotypen Lerche und Eule bzw. Morgen- und Abendtyp an die berufliche Entwicklung gestellt werden und inwiefern diese zufriedenstellend sind. Anhand dessen sollten Handlungsempfehlungen für die Personalentwicklung abgeleitet werden.

Weiterbildung und Weiterentwicklungen haben am Arbeitsmarkt sowohl für Arbeitnehmer:innen als auch Arbeitgeber:innen einen hohen Stellenwert. Von allen am Arbeitsmarkt vertretenen Generationen wird erwartet, dass Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen anbieten (Reis & Braga, 2016, S. 112). Arbeitgeber:innen können durch Weiterbildungsmaßnahmen den Veränderungen in ihrem Umfeld gerecht werden und Wettbewerbsvorteile erzielen (Swanson & Holton III, 2001, S. 341). Diverse Untersuchungen im Bereich der Chronobiologie haben ergeben, dass es Unterschiede in der Leistungsfähigkeit und den Persönlichkeitsmerkmalen von Chronotypen gibt (Díaz-Morales, 2007, S. 776). Der Großteil dieser Untersuchungen beschränkt sich auf den Bereich der Jugendlichen. In dieser Altersgruppe wurde festgestellt, dass Abendtypen gegenüber Morgentypen benachteiligt sind, was meist auf den Zeitpunkt des Schulbeginns, der entgegen dem Rhythmus der Spättypen steht, zurückgeführt wird (Eberspach et al., 2016, S. 13; Roenneberg, 2015, S. 488). Im Zusammenhang mit der Chronobiologie und der Arbeitswelt wurden vorrangig Arbeitszeiten und negative Auswirkungen von Schichtarbeit untersucht (Roenneberg, 2012, S. 75). Erste Hinweise lassen jedoch vermuten, dass die Chronotypen die Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung unterschiedlich einschätzen und sich, im Gegensatz zu den Untersuchungen aus dem schulischen Bereich, die Morgentypen benachteiligt fühlen (Thiel-Hitmann & Billinger, 2021, S. 4). Aus diesen Gründen wurde im Rahmen dieser Arbeit Chronobiologie in Verbindung mit beruflicher Entwicklung untersucht und die folgende Forschungsfrage gestellt:

*Welche Anforderungen und Bedürfnisse haben die Chronotypen Lerche bzw. Eule an berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und welche Möglichkeiten gibt es, diese zu unterstützen?*

Da es sich bei diesem Thema um einen bisher unerforschten Bereich handelt, wurde zur Beantwortung der Forschungsfrage ein qualitatives Studiendesign gewählt (Goldstein et al., 2007, S. 92). Dieses bestand aus einer zweiwöchigen Tagebuchstudie mit abschließenden leitfadengestützten Interviews, da dieses Studiendesign ermöglicht hat, sehr persönliche Meinungen und Erfahrungen bestmöglich wiederzugeben (Ernst, 2014, S. 831).

Das Sample wurde anhand des Purposeful Samplings nach Patton (2015, S. 782) ausgewählt und bestand aus sechs Proband:innen. Für das Purposeful Sampling wurde vorab definiert, dass das Sample aus drei Morgen- und drei Abendtypen bestehen sollte, welche anhand des D-MEQ (Griefahn et al., 2001, S. 71) verifiziert wurden.

Im Rahmen dieses Forschungsprojekts konnten verschiedene Bedürfnisse und Anforderungen an die berufliche Entwicklung identifiziert werden. Zur Ermittlung der Ergebnisse war die gemeinsame Interpretation von Tagebüchern und Interviews entscheidend, um Fehldeutungen zu vermeiden. Die Ergebnisse umfassen vier Kategorien im Bereich beruflicher Entwicklung und Chronobiologie:

1) Verständnis von beruflicher Entwicklung

Zunächst konnte festgestellt werden, dass es Unterschiede in der Bedeutung bzw. dem Verständnis von beruflicher Entwicklung gibt. Dabei konnten drei Verständnisse formuliert werden.

Das **Karriereverständnis** bedeutet, dass berufliche Entwicklung rein als Mittel zur Erreichung von Karrierezielen verstanden wird. Ihm wurden zwei Proband:innen zugeordnet. Dem zweiten identifizierten Verständnis, dem **Verwirklichungsverständnis**, wurde eine Person zugeordnet. Dieses Verständnis impliziert, dass berufliche Entwicklung als Mittel zur persönlichen Weiterentwicklung verstanden wird. Das dritte und letzte Verständnis, das formuliert wurde, ist das **All-Over-Verständnis**. Es kombiniert das Karriere- und Verwirklichungsverständnis. Berufliche Entwicklung wird als Mittel zur Erreichung von beidem verstanden. Diesem Verständnis wurden drei Proband:innen zugeordnet.

## 2) Typenbildung

In Bezug auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Ansprüche an die berufliche Entwicklung konnten vier verschiedene Typen gebildet werden, die sich in diversen Aspekten unterscheiden.

Die **passiven Lerchen** folgen dem Karriereverständnis und sehen die Verantwortung für die berufliche Entwicklung beim Vorgesetzten. Sie haben ein geringes Bedürfnis nach beruflicher Entwicklung und zeigen ein sehr passives Verhalten bei Aktivitäten im Bereich beruflicher Entwicklung. Maßnahmen in der beruflichen Entwicklung werden von ihnen im Bereich der fachlichen Weiterbildung wahrgenommen.

Die **Selbstentwickler:innen** folgen dem All-Over-Verständnis und sehen die Verantwortung für die berufliche Entwicklung sowohl beim Vorgesetzten als auch bei sich selbst. Sie haben ein sehr großes Bedürfnis nach beruflicher Entwicklung und zeigen ein aktives Verhalten bei Aktivitäten im Bereich beruflicher Entwicklung. Maßnahmen in der beruflichen Entwicklung werden von ihnen im Bereich der fachlichen sowie persönlichen Weiterbildung wahrgenommen.

Die **Selbstverwirklicher:innen** folgen dem Verwirklichungsverständnis und sehen die Verantwortung für die berufliche Entwicklung sowohl beim Vorgesetzten als auch bei sich selbst. Sie haben ein großes Bedürfnis nach beruflicher Entwicklung und zeigen ein aktives Verhalten bei Aktivitäten im Bereich beruflicher Entwicklung. Maßnahmen in der beruflichen Entwicklung werden von ihnen im Bereich der fachlichen sowie verstärkt in der persönlichen Weiterbildung wahrgenommen.

Die **Zufriedenen** folgen dem All-Over-Verständnis und sehen die Verantwortung für die berufliche Entwicklung beim Vorgesetzten, jedoch vor allem bei sich selbst. Sie haben ein geringes Bedürfnis nach beruflicher Entwicklung und zeigen ein passives Verhalten bei Aktivitäten im Bereich beruflicher Entwicklung, das sich in ein aktives Verhalten wandeln kann, wenn das Bedürfnis nach beruflicher Entwicklung vorhanden ist. Maßnahmen in der beruflichen Entwicklung werden von ihnen verstärkt im Bereich der fachlichen sowie – wenn auch weniger - in der persönlichen Weiterbildung wahrgenommen.

## 3) Berufliche Entwicklung als Frustrationsfaktor

Da die Folgen der Frustration aufgrund beruflicher Entwicklung bei allen Typen übereinstimmend waren, wurde dieser Aspekt als separate Kategorie ausgearbeitet. Bei allen Teilnehmer:innen wurde ermittelt, dass die Unzufriedenheit mit beruflicher Entwicklung dazu führen kann, dass der Entschluss gefasst wird, das Unternehmen zu verlassen. Dieser Entschluss wird jedoch nicht spontan gefasst, sondern reift über einen längeren Zeitraum. Ebenfalls ist anzumerken, dass die Unzufriedenheit nicht nur mit der



beruflichen Entwicklung zusammenhängen kann, sondern sich oftmals auf die gesamte berufliche Situation bezieht. Als Einschränkung ist zu berücksichtigen, dass die passiven Lerchen als einzige die Verantwortung abzuschieben scheinen und es nicht ersichtlich ist, ob sie tatsächlich das Unternehmen verlassen würden.

#### 4) Chronobiologie

Obwohl die Teilnehmer:innen selbst zunächst angaben, keinen Zusammenhang zwischen der beruflichen Entwicklung und der Chronobiologie zu sehen, konnte durch Auswertung der Interviews und der Tagebücher festgestellt werden, dass, zumindest teilweise Zusammenhänge bestehen.

Alle Teilnehmer:innen richten ihren Tag nach ihrem Chronorhythmus aus, da sie der Meinung sind, dadurch bessere Leistungen zu erzielen. Während Spättypen keine Vor- oder Nachteile aufgrund ihres Chronotyps erlebt haben, empfinden Frühtypen das frühere Verlassen des Arbeitsortes als nachteilig.

Auch scheinen Frühtypen weniger interessiert an beruflicher Entwicklung zu sein als Spättypen. Ihre Interviews waren tendenziell kürzer und sie hatten weniger Tagebucheinträge. Zudem wurde der Eindruck erweckt, dass sie sich mit dem Thema beruflicher Entwicklung nicht so stark auseinandergesetzt haben. Ihnen fiel es beispielsweise schwerer als den Spättypen, ihre Gefühle in Verbindung mit beruflicher Entwicklung zu beschreiben und sie schienen nicht so sehr zwischen neuen Aufgaben und Lernen differenzieren zu können.

## **5.2 Interpretation, Diskussion und Implikation für die Praxis**

Im theoretischen Teil der Arbeit wurde aufgezeigt, dass der Begriff Weiterentwicklung sowie auch berufliche Entwicklung weit definiert ist (Chalofsky, 1989, S. 15ff.). Dementsprechend konnten auch in dieser Studie drei unterschiedliche Verständnisse in Bezug auf berufliche Entwicklung herausgearbeitet werden. Dies zeigt, dass berufliche Entwicklung aus Sicht der Arbeitnehmer:innen unterschiedlich definiert und interpretiert werden kann. Übereinstimmend damit, dass Karrieremanagement in der Praxis oft als alleiniger Aspekt von beruflicher Entwicklung wahrgenommen wird (Eilers et al., 2020, S. 1), konnte das Karriereverständnis identifiziert werden, das berufliche Entwicklung als reines Mittel zur Erreichung von Karrierezielen versteht. Während im All-Over-Verständnis das Karrieremanagement als Teil der beruflichen Entwicklung gesehen wird, spielt es im Verwirklichungsverständnis keine Rolle. Holtbrügge (2018, S. 141f.) hat die These aufgestellt, dass berufliche Entwicklung auch im Sinne der maslowschen Bedürfnispyramide interpretiert werden kann. In diesem Fall entspricht die berufliche Entwicklung dem

obersten Ziel der Bedürfnispyramide, dem Wunsch nach Selbstverwirklichung. Durch das im Rahmen dieser Arbeit ausgearbeitete Verwirklichungsverständnis kann die These Holtrbügges weiter gestützt werden, denn für Typen mit dem Verwirklichungsverständnis ist berufliche Entwicklung das Mittel zur Weiterentwicklung und persönlichen Verwirklichung.

Dem Karriereverständnis folgen zwei Fröhlypen und dem Verwirklichungsverständnis ein Spätlyp. Interessanterweise könnte dieser Zusammenhang zum Teil mit den Denkweisen der Chronotypen in Verbindung gebracht werden. Während Spätlypen eher intuitiv und kreativ denken, erfolgt dies bei Fröhlypen eher rational und logisch (Díaz-Morales, 2007, S. 175f.; Fabbri et al., 2007, S. 175). Dies kann in Bezug auf die Verständnisse folgendermaßen interpretiert werden: Für die passiven Lerchen, die dem Karriereverständnis folgen, scheint Karriere die logische Schlussfolgerung aus beruflicher Entwicklung zu sein, da berufliche Entwicklung im und für den Beruf erfolgt und deshalb Karriere das Ziel sein müsste. Das Ziel des Verwirklichungsverständnisses ist, neben der beruflichen Entwicklung auch die persönliche Weiterentwicklung und Entfaltung. Dieses Ziel erfordert mehr Intuition und Kreativität, um auch Maßnahmen aus der beruflichen Entwicklung auf die persönlichen Ziele umzulegen.

Für die Personalentwicklung ist es dementsprechend wichtig herauszufinden, welches Verständnis die Arbeitnehmer:innen von beruflicher Entwicklung haben, um geeignete Maßnahmen anbieten zu können und die Erwartungen, die sich aufgrund des Verständnisses ergeben, bestmöglich erfüllen zu können.

Gemäß der Literatur hat berufliche Weiterentwicklung für alle Generationen, speziell für die Generation Y, der auch die Teilnehmer:innen in dieser Studie angehören, eine hohe Bedeutung (Reis & Braga, 2016, S. 112). Die persönliche Ambition in Bezug auf die berufliche Entwicklung kann jedoch differieren (Cedefop. Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung, 2009, S. 17). Dies deckt sich mit den Ergebnissen dieser Studie. Beispielsweise ist für den Typ der passiven Lerchen und auch den Typ der Zufriedenen berufliche Entwicklung von nicht so großer Bedeutung wie für die beiden anderen Typen. Diese beiden Typen (Selbstentwickler:innen und Selbstverwirklicher:innen) entsprechen auch eher dem der Generation zugeschriebenen Werteverständnis.

Anhand dieser Ergebnisse könnte die Bedeutung von beruflicher Entwicklung auch in einem weiten Sinn gemäß der 2-Faktoren-Theorie von Herzberg interpretiert werden. Laut dieser Theorie gibt es Hygienefaktoren, die zwar beim Nichtvorhandensein zu Unzufriedenheit führen, aber nicht unbedingt Zufriedenheit hervorrufen sowie Motivatoren, die die Zufriedenheit steigern (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993, S. 117ff.).

Dementsprechend könnte für die passiven Lerchen und die Zufriedenen die berufliche Entwicklung eher als Hygienefaktor bezeichnet werden, der vorhanden sein muss, aber nicht unbedingt Zufriedenheit hervorruft, während bei den Selbstentwickler:innen und Selbstverwirklicher:innen berufliche Entwicklung als Motivator eingestuft werden könnte. Egal wie die berufliche Entwicklung eingestuft wird, sie ist ein wichtiger Faktor, um Unzufriedenheit zu vermeiden oder sogar Zufriedenheit bei Arbeitnehmer:innen herzustellen. Daher sollte berufliche Entwicklung zwingend von Unternehmen angeboten werden. Ein weiterer Aspekt, der diese These stützt ist, dass Unzufriedenheit mit beruflicher Entwicklung zur Kündigung von seitens der Mitarbeiter:innen führen kann. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die Reaktionsgeschwindigkeit der Typen auf die Unzufriedenheit möglicherweise variieren kann. Die Aussagen der passiven Lerchen scheinen darauf hinzudeuten, dass sie die Verantwortung für ihre Unzufriedenheit abschieben und auf diese womöglich auch langsamer reagieren als beispielsweise die Selbstentwickler:innen (oder auch gar nicht reagieren). Demnach ist es Aufgabe der Vorgesetzten darauf zu achten welchem Typ die Mitarbeiter:innen entsprechen und entsprechend schnell zu reagieren, um Mitarbeiter:innen im Unternehmen zu halten.

Die Ergebnisse der Studie zeigen außerdem, dass die weiteren Erwartungen der verschiedenen Typen an ihre Vorgesetzten unterschiedlich sind. Bis auf die passiven Lerchen teilen alle Typen die gängige Meinung der Theorie, dass die Führungskräfte gemeinsam mit ihren Mitarbeiter:innen Weiterentwicklungsmaßnahmen evaluieren sollten (Flato & Reinbold-Scheible, 2006, S. 37). Die passiven Lerchen sehen diese Verantwortung jedoch allein bei den Führungskräften. Dies könnte damit zusammenhängen, dass dieser Typus aus Frühtypen besteht, die ein stärkeres Autoritätsverhalten aufweisen (Díaz-Morales, 2007, S. 775) und daher die Verantwortung beim Vorgesetzten sehen.

Aus diesen Gründen sollte in der Personalentwicklung vor allem darauf geachtet werden, dass diese Gruppe besonders von Führungskräften beachtet wird. Es darf jedoch nicht vernachlässigt werden, dass alle Typen dem Vorgesetzten eine entscheidende Rolle für die berufliche Entwicklung zuschreiben. Daher sollte die Personalentwicklung ein besonderes Augenmerk auf die Ausbildung und Qualifikation der Vorgesetzten legen, damit berufliche Entwicklung ermöglicht wird.

Die Forschungsfrage dieser Arbeit bezieht sich hinsichtlich der Identifikation der Bedürfnisse auf die beiden extremen Chronotypen Eule und Lerche. Die Typenbildung des Ergebnisteils lässt sich jedoch nur zum Teil auf die Chronotypen zurückführen. Es ist beispielsweise auffällig, dass der Typ der passiven Lerchen nur aus Frühtypen besteht. Allerdings ist das Sample zu klein, um auszuschließen, dass es auch passive Eulen gibt.

Zudem bestehen die Zufriedenen und Selbstverwirklicher:innen ebenfalls aus jeweils einer Eule, was aber noch nicht zur Schlussfolgerung führen kann, dass dieser Typ nur Eulen beinhaltet.

Generell scheinen aber die Frühtypen in ihrem Verhalten in Bezug auf berufliche Entwicklung passiver zu sein als die Spättypen. Dies könnte mit deren Wesensmerkmalen zusammenhängen. So werden Morgentypen eher als introvertiert beschrieben, während Abendtypen als extrovertiert gelten (Adan et al., 2012, S. 1164). Dies könnte die Aktivität der verschiedenen Typen erklären. Auch, dass die Interviews und Tagebucheinträge bei den Morgentypen tendenziell kürzer waren als bei den Spättypen, könnte auf diese Persönlichkeitseigenschaft zurückgeführt werden. Womöglich fällt es den Morgentypen schwerer sich zu öffnen als den Abendtypen, weshalb deren Einträge und Aussagen kürzer ausgefallen sind.

Darüber hinaus war es nicht möglich, konkrete Maßnahmen abzuleiten, die für die Chronotypen unterschiedlich ausgestaltet sein müssen, vielmehr ist die Typenbildung und deren Anforderungen von Bedeutung. In Bezug auf die Maßnahmen ist zu berücksichtigen, dass alle Maßnahmen, bis auf die out-of-the-job-Maßnahmen, die in der Theorie zum Bereich der beruflichen Entwicklung gezählt wurden (Flato & Reinbold-Scheible, 2006, S. 46), auch als solche wahrgenommen werden. Lediglich die Bezeichnung der Maßnahmen, wie sie gängigerweise durch Conradi (1983, S. 22) etabliert und Holtbrügge (2018, S. 145) erweitert wurde, scheint weniger bekannt zu sein, da sie nur von einem der Proband:innen (TN5) verwendet wurde.

Bei den Unterkategorien, die zur Typenbildung herangezogen wurden, ist anzumerken, dass die Ergebnisse der Studie keine Rückschlüsse zulassen, ob und inwiefern sich die einzelnen Faktoren gegenseitig bedingen. Beispielsweise könnte es sein, dass die Aktivität und das Bedürfnis nach beruflicher Entwicklung von Personen geringer ist, weil sie sowieso keine Karriere anstreben und bezüglich beruflicher Entwicklung nur das Karriereverständnis besitzen. Würden diese Personen auch dem All-Over-Verständnis folgen, könnte es sein, dass ihre Aktivität höher ausfallen würde, da sie berufliche Entwicklung auch als Mittel zur Erreichung von persönlichen Zielen sehen würden. Genauso könnte aber auch postuliert werden, dass wenn das Bedürfnis nach beruflicher Entwicklung gering ist, auch die persönliche Aktivität gering ist. Zudem könnte geschlossen werden, dass wenn die Verantwortung bei jemand anderem gesehen wird, das Verhalten eher passiv ist. Genauso könnte aber gesagt werden, dass aufgrund des passiven Verhaltens, die Verantwortung bei anderen Personen gesehen wird. Wie genau diese Aspekte zusammenhängen und welche Verbindung untereinander besteht, wird aus den Studienergebnissen nicht explizit klar.

Darüber hinaus bilden die Studienergebnisse Veränderungen im Bedürfnis nach beruflicher Entwicklung nicht ab. Die Ergebnisse sind ein statisches Bild. Gegebenenfalls könnte es sein, dass sich das Bedürfnis ändert und so neue Typen hinzukommen oder der Typ gewechselt wird.

Grundsätzlich ist es für die Personalentwicklung notwendig, die Typen zu identifizieren, um sie zufriedenzustellen. Es sollte also Aufgabe der Personalentwicklung sein, abzufragen, welchem Typ die Arbeitnehmer:innen folgen, denn abhängig davon verändern sich auch die Anforderungen und Bedürfnisse an die berufliche Entwicklung. Da berufliche Entwicklung aber in irgendeiner Weise für alle Typen relevant ist, sollte dies unbedingt geschehen.

In Bezug auf die Chronobiologie muss besonders die hohe Bedeutung des Chronorhythmus betont werden. Übereinstimmend mit der Literatur weisen die beiden Chronotypen einen sehr unterschiedlichen Rhythmus auf (Wieden, 2016, S. 37). Alle Proband:innen haben sich an diesem Rhythmus orientiert und ihren Tagesablauf danach ausgerichtet. Bereits kleinere Verschiebungen konnten zu einem „Mini“ Social Jetlag führen (Wittmann et al., 2006, S. 504ff.), der die Konsequenz hatte, dass die Proband:innen müde waren. Durch diese Ausrichtung hatten alle Proband:innen das Gefühl, ihren Tag strukturierter angehen zu können, verspürten somit womöglich auch weniger Stress (Eisenstein, 2013, S. S12) und hatten eine bessere Leistungsfähigkeit zu den jeweiligen Phasenlagen (Wieden, 2016, S. 39). Die postulierte Benachteiligung von Spättypen, dass Arbeitszeiten für sie suboptimal ausgerichtet sind (Wieden, 2016, S. 39; Wittmann et al., 2006, S. 498), findet daher für diese Arbeit keine Bedeutung, da die Arbeitnehmer:innen sich ihre Zeit frei einteilen konnten. Dementsprechend folgen die Proband:innen dieser Studie bereits intuitiv ihrem Chronorhythmus und dem Vorschlag von Adan und Kolleg:innen (2012, S. 1168), nicht mehr zu entscheiden, was getan wird, sondern wann es am besten getan wird. Die positive Korrelation zwischen flexibler Arbeitszeit und Mitarbeiter:innen-zufriedenheit kann in weitem Sinne ebenfalls gestützt werden (Richter, 2021, S. 87).

Es sollte deshalb Aufgabe von Unternehmen sein, den Arbeitnehmer:innen zu ermöglichen, ihren Tag flexibel an ihren persönlichen Vorlieben auszurichten. So können sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiter:innen von besserer Leistungsfähigkeit profitieren. Der Vorschlag von Eisenstein (2013, S. S12), Mitarbeiter:innen bei der Identifikation ihres Chronotyps zu unterstützen sowie ein Coaching für die optimale Anwendung dieser Erkenntnisse, sollte verstärkt aufgegriffen werden. Ebenfalls sollte dem Vorschlag von Wieden (Wieden, 2016, S. 169ff.) nachgegangen und es den Mitarbeiter:innen ermöglicht werden, zu ihrem präferierten Zeitpunkt Maßnahmen aus dem Bereich beruflicher Entwicklung nachzugehen.

Erste Untersuchungen weisen darauf hin, dass sich Frühtypen in ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten benachteiligt sehen (Thiel-Hitmann & Billinger, 2021, S. 4). Wenngleich auch ein Benachteiligungsgefühl aus den Ergebnissen dieser Arbeit ableitbar ist, lässt sich diese explizit These in dieser Arbeit nicht weiter stützen. Stattdessen zeigt sich, dass das Gefühl der Benachteiligung aus dem Chronorhythmus resultiert. Da Frühtypen früher ihre Hochphasen haben (Wieden, 2016, S. 37), neigen sie dazu, früher zur Arbeit zu gehen und diese dementsprechend früher zu verlassen. Dieser Aspekt wurde von allen Frühtypen als nachteilig angesehen. So sollte eine Hauptaufgabe der Unternehmen und der strategischen Personalentwicklung sein, Verständnis und Akzeptanz für das Verhalten der jeweils anderen Chronotypen zu schaffen.

Die vorliegende Arbeit leistet einen positiven Beitrag zur Erforschung der Kombination von Chronobiologie und Arbeitswelt, insbesondere bezugnehmend auf den Bereich der Personalentwicklung.

Durch die aufgezeigten Ergebnisse kann die Forschungsfrage beantwortet werden. Es wurden die Bedürfnisse und Anforderungen verschiedener Typen an die berufliche Entwicklung identifiziert. Jedoch muss erwähnt werden, dass die Ergebnisse nicht nur auf die Chronotypen angewendet werden können, sondern auch allgemeine Aspekte im Zusammenhang mit der beruflichen Entwicklung aufgezeigt werden konnten. Diese stehen zwar zum Teil in Verbindung mit der Chronobiologie, jedoch konnte kein stringenter Zusammenhang identifiziert werden. Es existiert keine schlichte Unterscheidung zwischen Ansprüchen und Erwartungen in Verbindung mit den Chronotypen. Es gibt mehrere Erwartungshaltungen, die durch unterschiedliche Aspekte beeinflusst werden, wie das Verständnis von beruflicher Entwicklung, die eigene Aktivität und die Rolle des Vorgesetzten. Generell scheinen Lerchen weniger an beruflicher Entwicklung interessiert zu sein und die Verantwortung eher bei den Vorgesetzten zu sehen. Eulen dagegen messen beruflicher Entwicklung eine höhere Bedeutung bei und sehen die Verantwortung dafür auch bei sich selbst. Es ist zu betonen, dass die Ausrichtung des Arbeitstages nach dem Chronorhythmus für alle Chronotypen von großer Bedeutung ist. Den größten Nachteil empfinden Lerchen jedoch darin, dass sie früher als Eulen ihren Arbeitsplatz verlassen müssen. Die Persönlichkeitseigenschaften und Denkweisen der Chronotypen scheinen auch ihre Einstellung zur beruflichen Entwicklung zu bedingen.

### **5.3 Kritische Reflexion der gewählten Vorgehensweise**

In diesem Kapitel wird zunächst das Studiendesign und anschließend die Auswertungsmethode kritisch reflektiert.

### 5.3.1 Studiendesign

Die Ergebnisse dieser Studie basieren auf einem Sample aus sechs Tagebüchern mit abschließenden Interviews. Demnach ist als erste Limitierung die Größe des Samples anzumerken. Aus dieser lassen sich keine allgemeingültigen Interpretationen ableiten, weshalb eine quantitative Erhebung notwendig wäre, um die Ergebnisse zu überprüfen. Zudem besteht das Sample nur aus Teilnehmer:innen der Generation Y, weshalb anzumerken ist, dass die Ergebnisse vorrangig für diese Generation zu gelten scheinen.

Aus dem Feedback der abschließenden Interviews kann entnommen werden, dass der Erhebungszeitraum von zwei Wochen für die Teilnehmer:innen nicht optimal zu sein schien.

*„Also ich hatte jetzt nicht jeden Tag komplett neue Situationen“ TN6 I Z11*

*„wenn man schon länger in nem Betrieb arbeitet hat man au nemme jeden Tag 100 neue Aufgaben wo man da ausfüllen kann“ TN1 I Z11f.*

*„ich glaub die Entwicklung wär über nen längeren Zeitraum besser zu beschreiben gwesen“ TN4 I Z11f.*

Obwohl das Ziel dieser Tagebuchstudie unter anderem war, die Teilnehmer:innen für das Abschlussinterview zu sensibilisieren und nicht darin bestand, allumfassende Aspekte aus dem Bereich beruflicher Entwicklung zu erfassen, hätte der Erhebungszeitraum, wie TN4 beschreibt, länger sein können. In diesem Fall wäre dann aber womöglich eine Zeitspanne von mehreren Monaten notwendig gewesen.

Zur Durchführung der Studie per se ist anzumerken, dass die Teilnehmer:innen darum gebeten wurden, die Tagebücher werktags abends auszufüllen. Bei den Ergebnissen der Studie ist auffällig, dass besonders die Frühtypen weniger Einträge vornahmen als die Spättypen. Es ist durchaus möglich, dass dies mit der für Frühtypen unproduktiven, aber vorgegebenen, Zeit des Ausfüllens des Tagebuchs am Abend zusammenhängt. Gleiches gilt für die Länge der Interviews. Da auffallend war, dass Frühtypen eher kürzere Interviews hatten, ist anzumerken, dass auch diese abends geführt wurden, zu einer vermeintlich schlechten Zeit für die Frühtypen.

Ein weiterer Aspekt, der mit dem fixierten Zeitraum zum Ausfüllen des Tagebuchs zusammenhängt, ist, dass beispielsweise eine Person angab, Schwierigkeiten zu haben, sich am Abend daran zu erinnern, was eingetragen werden sollte (TN2 I Z5ff.). Gegenüberfalls wäre es hilfreich gewesen, wenn die Proband:innen zu jeder Zeit Einträge in das Tagebuch vornehmen hätten dürfen. Eine weitere Person nannte Probleme damit, das Ausfüllen des Tagebuchs nicht zu vergessen (TN5 I Z9f.). Dies hätte vielleicht

vermieden werden können, wenn das Tagebuch via einem Online-Umfrage-Tool vermittelt worden wäre, und zu einer gewissen Uhrzeit eine Erinnerung erschienen wäre.

Auch bezüglich der Durchführung der Interviews lassen sich diverse Aspekte anmerken. Die letzte Frage des teilstandardisierten Interviewleitfadens lautete: „Haben Sie das Gefühl Ihre Morgen- / Abendpräferenz beeinflusst die berufliche Entwicklung?“. Durch diese Frage kann es möglich sein, dass für die Proband:innen ein Zusammenhang konstruiert wurde, der von ihnen vorher nicht bewusst wahrgenommen wurde.

Aufgrund der Ergebnisse wäre die Ergänzung der Frage „Welche Bedeutung hat berufliche Entwicklung für Sie?“ von Vorteil gewesen.

Zuletzt ist anzumerken, dass die Qualität der Interviews durch die Übungspraxis der Forscherin mit zunehmender Anzahl der Interviews gestiegen ist. Auffällig ist, dass die ersten Interviews auch die kürzesten waren. Es ist anzunehmen, dass dies mit der Erfahrung der Interviewleiterin zusammenhängen könnte.

### **5.3.2 Auswertungsmethode**

Wie es bereits die Auswertungsmethode der rekonstruktiven Hermeneutik vorgibt, sind die gewonnenen Erkenntnisse nicht von objektiver Qualität (Kruse, 2015, S. 40). Es wurde zwar bei der Beschreibung der Auswertung und Erstellung der Kategorien auf maximale Transparenz und Nachvollziehbarkeit geachtet, jedoch ist nicht auszuschließen, dass subjektive Vorannahmen der Forscherin die Ergebnisse beeinflusst haben. Aus diesem Grund wurde nach jedem Auswertungsschritt auf die Forscher:innentriangulation zurückgegriffen und die Ergebnisse mit anderen Forscher:innen besprochen (Kruse, 2015, S. 557f.).

Anzumerken ist noch, dass aufgrund des iterativen Auswertungszyklus und des Einbezugs der Tagebuchergebnisse in den Interviewleitfaden ein relativ langer Zeitraum von ein bis zwei Monaten zwischen dem Ausfüllen der Tagebücher und den Abschlussinterviews lag. Es ist deshalb möglich, dass die Inhalte der Tagebücher den Proband:innen nicht mehr vollständig geläufig waren und ihre Antworten deshalb anders ausgefallen sind, als dies bei Durchführung der Abschlussinterviews direkt im Anschluss an die Tagebuchstudie der Fall gewesen wäre.

## **5.4 Weiterführende Fragen und Ausblick**

Der Forschungsschwerpunkt dieser Arbeit lag darin, Bedürfnisse und Anforderungen der Chronotypen an die berufliche Entwicklung zu identifizieren. Es wurden einige Aspekte aufgezeigt, die von Unternehmen und insbesondere von der Personalentwicklung



aufgegriffen werden können. Trotzdem sollten die Ergebnisse dieser Studie anhand einer größer angelegten quantitativen Erhebung überprüft werden.

Jedenfalls kann aus dieser Studie die Tendenz abgeleitet werden, dass Spättypen proaktiver und Frühtypen passiver in ihrem Verhalten in Bezug auf berufliche Entwicklung sind. Interessant wäre herauszufinden, ob dies auch bei einer größeren Stichprobe bestätigt werden kann und sich eventuell auch in ihrem sonstigen Auftreten widerspiegelt. Zudem sollte überprüft werden, ob die Zuordnung zu den Typen auch anhand einer größer angelegten Studie möglich ist oder ob die Typen erweitert oder umbenannt werden müssen. Gibt es vielleicht Typen, die in dieser Studie noch gar nicht berücksichtigt wurden, wie beispielsweise passive Eulen? Und unterscheiden sich die passiven Eulen dann tatsächlich von den passiven Lerchen oder wäre es dann nur der übergeordnete Typ der Passiven unabhängig vom Chronotyp? In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die unterschiedlichen Charakterzüge die Eigenschaften der Typen im Bereich beruflicher Entwicklung bedingen oder ob der Chronotyp und dessen unterschiedliche Charaktereigenschaften die Bedürfnisse und Anforderungen der Typen bedingen.

Besonders der Aspekt der gefühlten Benachteiligung der Frühtypen, früher als andere den Arbeitsplatz zu verlassen, scheint von großem Interesse für weitere Forschungsfragen zu sein. Tatsächlich nehmen in dieser Studie ausschließlich Frühtypen diese Benachteiligung wahr. Spättypen dagegen sehen es nicht als Nachteil an, morgens später anwesend zu sein und dafür nachmittags länger zu arbeiten. Womöglich hängt dies mit gesellschaftlichen Mustern zusammen. Bereits die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass es im Sinne der Personalentwicklung sein sollte, Bewusstsein und Akzeptanz bei der Belegschaft für die unterschiedlichen Vorlieben der Chronotypen zu schaffen, besonders im Hinblick auf deren circadianen Rhythmus. Weiterführende qualitative Forschungsfragen könnten sein, wieso Frühtypen im Gegenteil zu Spättypen diesen Aspekt so stark als Benachteiligung wahrnehmen und welche Maßnahmen helfen könnten, um die Akzeptanz zu steigern?

Mögliche Hypothesen für diese größer angelegte quantitative Studie in Bezug zur Chronobiologie könnten beispielsweise sein:

*H1: Frühtypen fühlen sich benachteiligt, weil sie aufgrund ihres früheren circadianen Rhythmus früher den Arbeitsort verlassen.*

*H2: Frühtypen folgen tendenziell dem Karriereverständnis, da sie ein stärkeres Autoritätsverhalten haben.*

*H3: Das Verhalten von Spättypen (in Bezug auf berufliche Entwicklung) ist proaktiver als das von Frühtypen.*

Darüber hinaus könnte es denkbar sein, dass ein Experiment Aufschluss über die Ausgestaltung der Maßnahmen der beruflichen Entwicklung für die Chronotypen geben würde. So konnte dieser Studie zwar entnommen werden, aus welchem Bereich - fachlich oder persönlich - die Maßnahmen für die jeweiligen Typen kommen sollten, jedoch nicht, ob es eine Unterscheidung in der Ausgestaltung der Maßnahmen gerade in Bezug auf die Chronobiologie gibt. Da die Proband:innen ihren Tagesablauf bereits intuitiv anhand ihres Chronorhythmus strukturieren, könnte in einem Experiment untersucht werden, ob dies tatsächlich auch die Leistungsfähigkeit steigert. Das Experiment könnte der Frage nachgehen, ob es in der Tat einen positiven Effekt hat, wenn Arbeitnehmer:innen Maßnahmen im Bereich beruflicher Entwicklung zu den für sie optimalen Zeitpunkten entsprechend ihres Chronorhythmus ausüben. Der Aufbau des Experiments könnte den Untersuchungen, die in Schulen durchgeführt wurden, ähneln und es könnte überprüft werden, ob einerseits das Zeitfenster der Maßnahmen und andererseits deren unterschiedliche Ausgestaltung einen Effekt auf die berufliche Entwicklung haben.

Der bedeutendste Aspekt für die Personalentwicklung scheint jedoch zu sein, dass Unzufriedenheit mit beruflicher Entwicklung zur Kündigung von Arbeitnehmer:innen führen kann und dass es keine One-Fits-All-Lösung in Bezug auf das Angebot der Maßnahmen zur beruflichen Entwicklung zu geben scheint. Egal um welchen Chronotypen es sich handelt, die Teilnehmer:innen haben unterschiedlichste Anforderungen, Bedürfnisse und Verständnisse von beruflicher Entwicklung. Um für alle Mitarbeiter:innen geeignete Maßnahmen und Angebote anbieten zu können, gilt es, die Typen im Hinblick auf berufliche Entwicklung zu identifizieren.

Das Ergebnis dieser Studie zeigt, dass alle Teilnehmer:innen bei Unzufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung hypothetisch dazu bereit wären, das Unternehmen zu verlassen. Von einer Person wurde dies sogar aktiv angestrebt. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass sich die Frage stellt, ob und vor allem wann die Unzufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung auch tatsächlich zur Kündigung führt. Denn eine weitere Person, die zu den passiven Lerchen zählt, hatte ebenfalls angegeben, unzufrieden mit der beruflichen Entwicklung zu sein, ohne aktiv die Kündigung anzustreben. Im weiteren Verlauf der Studie konnte für diese Person postuliert werden, dass sich deren Unzufriedenheit auf die allgemeine berufliche Situation bezog. Aber auch bei der zweiten passiven Lerche bleibt offen, ob tatsächlich das Unternehmen verlassen werden würde. Trotz allem zeigen die Ergebnisse der Studie aber, dass die berufliche Entwicklung in der einen oder anderen Weise die Zufriedenheit der Mitarbeitenden beeinflusst. Zukünftige Forschungen sollten daher untersuchen, in welchem Fall und nach welchem Zeitraum

Unzufriedenheit mit beruflicher Entwicklung tatsächlich zur Konsequenz einer Kündigung führen kann.

Zusammenfassend kann geschlussfolgert werden, dass die Personalentwicklung die Rahmenbedingungen schaffen sollte, damit Arbeitnehmer:innen ihren Arbeitstag und Maßnahmen im Hinblick auf berufliche Entwicklung gemäß ihren persönlichen Vorlieben gestalten können. Dies sollte auch inkludieren, dass das Verständnis entwickelt wird, dass der circadiane Rhythmus von Menschen differiert und sie deshalb die Möglichkeit erhalten sollten, zu verschiedensten Zeiten zu arbeiten. Zur Verifizierung der Ergebnisse dieser Arbeit wird die Durchführung einer quantitativen Studie empfohlen. Weitere qualitative Forschungsfragen oder ein Experiment können zum tiefergehenden Erkenntnisgewinn beitragen und in die Durchführung der quantitativen Studie einbezogen werden. Außerdem lässt diese Arbeit vermuten, dass das Sprichwort „Der frühe Vogel fängt den Wurm“ wohl für das Berufsleben weniger zu gelten scheint. Doch sollte nicht eigentlich jeder Vogel in der Lage sein, den Wurm zu fangen?

## Literaturverzeichnis

- Adan, Ana/Archer, Simon N/Hidalgo, Maria Paz/Di Milia, Lee/Natale, Vincenzo/Randler, Christoph (2012). Circadian Typology: A Comprehensive Review. *Chronobiology International*, 29(9), 1153–1175.
- Akreml, Leila (2014). Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In Nina Baur/Jörg Blasius (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 265–282). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-18939-0\\_17](http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-18939-0_17) [Abruf am 13.09.2021].
- Allport, Gordon W. (1947). *The use of personal documents in psychological science*. New York: Social Science Research Council.
- Aschoff, Jürgen (1960). Exogenous and Endogenous Components in Circadian Rhythms. *Cold Spring Harbor Symposia on Quantitative Biology*, 25(0), 11–28.
- Bolger, Niall/Davis, Angelina/Rafaeli, Eshkol (2003). Diary Methods: Capturing Life as it is Lived. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 579–616.
- Cedefop. Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung (2009). *Berufliche Entwicklung in der Praxis: Ein Überblick über die Bildungs- und Berufsberatung von Arbeitnehmern*. Thessaloniki: Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung.
- Chalofsky, Neal E. (1989). What is HRD? In *Systems Theory Applied to Human Resource Development*. (S. 12–19). Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Chalofsky, Neal E. (2014). Introduction: The Profession and the Discipline. In Neal E. Chalofsky/Tonette S. Rocco/Michael Lane Morris (Hrsg.). *Handbook of Human Resource Development* (S. xxvii–lvi). Somerset, UNITED STATES: Center for Creative Leadership. Online: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/fernfh/detail.action?docID=1813090> [Abruf am 31.08.2021].
- Chambers, E.G./Foulon, Mark/Handfield-Jones, Helen/Hankin, Steven/Michaels, Edward (1998). The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44–57.
- Conradi, Walter (1983). *Personalentwicklung*. Stuttgart: Enke.
- Cummings, Oliver W. (1989). A Systems Approach to Training Development. In Deane B. Grados (Hrsg.). *Systems Theory Applied to Human Resource Development* (S. 156–166). unveröffentlicht: American Society for Training and Development.
- Davidson, Alexandra/Ritchie, Kerry Lynn (2016). The early bird catches the worm! The impact of chronotype and learning style on academic success in university students. *Teaching and Learning Innovations*, 18. Online: <https://journal.lib.uoguelph.ca/index.php/tli/article/view/3553> [Abruf am 06.08.2021].
- Davis, James R./Davis, Adelaide B. (1998). *Effective Training Strategies: A Comprehensive Guide to Maximizing Learning in Organizations*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Deutschland / Bundesministerium für Bildung und Forschung (2013). *Berufliche Weiterbildung im Betrieb. Info- und Toolbox für Personalverantwortliche, Betriebs- und*

Personalräte. Bonn: Deutschland / Bundesministerium für Bildung und Forschung.

- DeYoung, Colin G./Hasher, Lynn/Djicic, Maja/Criger, Brock/Peterson, Jordan B. (2007). Morning people are stable people: Circadian rhythm and the higher-order factors of the Big Five. *Personality and Individual Differences*, 43(2), 267–276.
- Díaz-Morales, Juan F. (2007). Morning and evening-types: Exploring their personality styles. *Personality and Individual Differences*, 43(4), 769–778.
- Eberspach, Lars/Fenske, Georg/Groten, Sarah Christina/Neufeldt, Laura Elena/Scherer, Vsevolod/Preckel, Franzis (2016). Why Do Larks Perform Better At School Than Owls? The Mediating Effect Of Conscientiousness. *International Online Journal of Educational Sciences*, 8(5), 4–16.
- Eilers, Silke/Möckel, Kathrin/Rump, Jutta/Schabel, Frank (2020). Lebenslanges Lernen. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE und Hays. Mannheim, Zürich, Wien: Hays. Online: [https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2020/01/Hays\\_Studie-HR-Report-2020.pdf](https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2020/01/Hays_Studie-HR-Report-2020.pdf).
- Eisenstein, Michael (2013). Chronobiology: Stepping out of time. *Nature*, 497, S10–S12.
- Ernst, Stefanie (2014). Literarische Quellen und persönliche Dokumente. In Nina Baur/Jörg Blasius (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 829–840). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-18939-0\\_63](http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-18939-0_63) [Abruf am 13.09.2021].
- Fabrizi, Marco/Antoniotti, Alessandro/Giorgetti, Marisa/Tonetti, Lorenzo/Natale, Vincenzo (2007). Circadian typology and style of thinking differences. *Learning and Individual Differences*, 17(2), 175–180.
- Fäckeler, Sina (2013). Mit Strategie und Weitblick. *Personalwirtschaft*, 11, 44–45.
- Flato, Ehrhard/Reinhold-Scheible, Silke (2006). *Personalentwicklung. Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern - Toolbox für die Praxis*. unveröffentlicht: mi-Fachverlag, Redline GmbH.
- Friedrichs, Jürgen (2014). Forschungsethik. In Nina Baur/Jörg Blasius (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 81–91). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-18939-0\\_3](http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-18939-0_3) [Abruf am 13.09.2021].
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2020). *Das qualitative Interview* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wien: facultas.
- Garg, Neha/Singh, Pankaj (2020). Reverse mentoring: a review of extant literature and recent trends. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 34(5), 5–8.
- Goldenstein, Jan/Hunoldt, Michael/Walgenbach, Peter (2018). *Empirisch-qualitative Forschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Online: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-20345-0\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-20345-0_6) [Abruf am 13.09.2021].
- Goldstein, David/Hahn, Constanze/Hasher, Lynn/Wiprzycka, Ursula J./Zelazo, Philip (2007). Time of Day, Intellectual Performance, and Behavioral Problems in

Morning Versus Evening Type Adolescents: Is There a Synchrony Effect? *Personality and Individual Differences*, 42(3), 431–440.

- Graf, Anita (2001). Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus. *IO-Management*, 3, 24–31.
- Graf, Nele/Gramß, Denise/Edelkraut, Frank (2017). *Agiles Lernen: neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext* (1. Auflage). Freiburg München Stuttgart: Haufe Gruppe.
- Granada, Adrián E./Bordyugov, Grigory/Kramer, Achim/Herzel, Hanspeter (2013). Human Chronotypes from a Theoretical Perspective. *PLoS ONE* e59464, 8(3), 1–10.
- Griefahn, Barbara/Kunemund, Christa/Brode, Peter/Mehnert, Peter (2001). Zur Validität der deutschen Übersetzung des Morningness-Eveningness-Questionnaires von Horne und Ostberg. *Somnologie*, 5(2), 71–80.
- Halberg, Franz/Cornélissen, Germaine/Katinas, George/Syutkina, Elena V./Sothorn, Robert B./Zaslavskaya, Rina/Halberg, Francine/Watanabe, Yoshihiko/Schwartzkopf, Othild/Otsuka, Kuniaki/Tarquini, Roberto/Perfetto, Frederico/Siggelova, Jarmilla (2003). Transdisciplinary Unifying Implications of Circadian Findings in the 1950s. *Journal of Circadian Rhythms*, 1:2, 1–61.
- Hauck, Martin (2014). *Mitarbeitermotivation. Baustein eines modernen Personalmanagements*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH. Online: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/fernfh/detail.action?docID=1896707> [Abruf am 31.08.2021].
- Helfferich, Cornelia (2011). *Die Qualität qualitativer Daten* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-92076-4> [Abruf am 14.09.2021].
- Herzberg, Frederick/Mausner, Bernard/Snyderman, Barbara Bloch (1993). *The motivation to work*. New Brunswick, N.J., U.S.A: Transaction Publishers.
- Hildebrandt, Gunther (2013). Einführungsreferat. Chronobiologische Grundlagen der Leistungsfähigkeit und Chronohygiene. In *Biologische Rhythmen und Arbeit: Bausteine zur Chronobiologie und Chronohygiene der Arbeitsgestaltung* (S. 1–17). unveröffentlicht: Springer-Verlag.
- Hof, Christiane (2020). Lebenslanges Lernen. In Sebastian Schinkel et al. (Hrsg.). *Zeit im Lebensverlauf* (S. 179–184). unveröffentlicht: transcript Verlag. Online: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.14361/9783839448625-029/html> [Abruf am 20.09.2021].
- Holtbrügge, Dirk (2018). *Personalmanagement*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-55642-9> [Abruf am 27.09.2021].
- Horne, James A./Östberg, Olov (1976). A self-assessment questionnaire to determine morningness-eveningness in human circadian rhythms. *International Journal of Chronobiology*, 4(2), 97–110.
- Hussy, Walter/Schreier, Margrit/Echterhoff, Gerald (2010). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften: für Bachelor*. Berlin Heidelberg: Springer.

- Itzek-Greulich, Heike/Randler, Christoph/Vollmer, Christian (2016). The interaction of chronotype and time of day in a science course: Adolescent evening types learn more and are more motivated in the afternoon. *Learning and Individual Differences*, 51, 189–198.
- Jacob, Leon/Gierschmann, Frank (2017). So läuft's mit den Experten. *Personalmagazin*, 12, 44–47.
- Jacobs, Ronald L./Washington, Christopher (2003). Employee Development and Organizational Performance: A Review of Literature and Directions for Future Research. *Human Resource Development International*, 6, 343–354.
- Janczura, Sarah (2020). Studie zeigt: Bei diesen Unternehmen winken die besten Karrierechancen [Blog-Eintrag], veröffentlicht am 26.10.2020 um 15:38 Uhr auf ingenieur.de - Jobbörse und Nachrichtenportal für Ingenieure. Online: <https://www.ingenieur.de/karriere/arbeitsleben/arbeitgeber/studie-hier-beste-karrierechancen/> [Abruf am 06.08.2021].
- Kaczmarek, Sandra (2019). Mastering fourth industrial revolution through innovative personnel management – A study analysis on how game-based approaches affect competence development. *IFAC-PapersOnLine*, 52(13), 2332–2337.
- Kanazawa, Satoshi/Perina, Kaja (2009). Why night owls are more intelligent. *Personality and Individual Differences*, 47, 685–690.
- Kenten, Charlotte (2010). Narrating Oneself: Reflections on the use of Solicited Diaries with Diary Interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 11(2). Online: <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1314> [Abruf am 14.09.2021].
- Kienbaum Consultants International GmbH (2012). Kienbaum-Studie "High Potentials 2011/2012. [Blog-Eintrag], veröffentlicht am 17.02.2012 auf [personalmanagement.info](http://personalmanagement.info) Online: <https://www.personalmanagement.info/hr-know-how/fachartikel/detail/kienbaum-studie-high-potentials-20112012/> [Abruf am 06.08.2021]
- Kolb, Meinulf (2008). *Personalmanagement: Grundlagen - Konzepte - Praxis* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer-Verlag. Online: [https://www.google.de/books/edition/Personalmanagement/c-\\_cQgrq7MsC?hl=de&gbpv=1&dq=training+on+the+job,+off+the+job&pg=PA467&printsec=frontcover](https://www.google.de/books/edition/Personalmanagement/c-_cQgrq7MsC?hl=de&gbpv=1&dq=training+on+the+job,+off+the+job&pg=PA467&printsec=frontcover).
- Kong, Jessie (2017). Human Resource Development for Learning and Performance Improvement [Blog-Eintrag], veröffentlicht am 29.08.2017 auf Franklin University. The International Institute for Innovative Instruction. Online: <https://www.franklin.edu/institute/blog/human-resource-development-learning-and-performance-improvement> [Abruf am 01.09.2021].
- Kruse, Jan (2007). Reader „Einführung in die Qualitative Interviewforschung“. Freiburg: o.V. Online: <http://www.soziologie.uni-freiburg.de/Personen/kruse/UniHomepage/Workshops/WeitereAngebote.html> [Abruf am 14.09.2021].
- Kruse, Jan (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz* (2. überarbeitete und ergänzte Auflage). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

- kursfinder.de GmbH (2019). L&D-Report 2019. Benchmark: Wo steht ihre Personalentwicklung? Mannheim: ABT Print und Medien GmbH.
- Levandovski, Rosa/Sasso, Etienne/Hidalgo, Maria Paz (2013). Chronotype: a review of the advances, limits and applicability of the main instruments used in the literature to assess human phenotype. *Trends Psychiatry Psychother*, 35(1), 3–11.
- Mai, Jochen (2019). Chronobiologie: Wie Sie Ihre innere Uhr nutzen [Blog-Eintrag], veröffentlicht am 04.10.2021 auf [karrierebibel.de](https://karrierebibel.de). Online: <https://karrierebibel.de/chronobiologie-chronotyp/> [Abruf am 04.10.2021].
- Matthews, Gerald (1988). Morningness–eveningness as a dimension of personality: trait, state, and psychophysiological correlates. *European Journal of Personality*, 2(4), 277–293.
- Meier, Christoph/Eggs, Cindy (2020). Wenn Nutzer Nutzen stiften. User-generated content als Teil des Geschäftsmodells von L&D. *Personalmagazin*, 02, 36–39.
- Meier, Christoph/Seufert, Sabine (2020). Lernen am Bedarf ausrichten. *Personalmagazin*, 9, 28–31.
- Meyer, Martin (2018). Chronobiologie: Von der Pünktlichkeit des Lebens. *zaenmagazin*, (10. Jahrgang), 43–46.
- Meyer, Michael/Reutterer, Thomas (2009). Sampling-Methoden in der Marktforschung. In Renate Buber/Hartmut H. Holzmüller (Hrsg.). *Qualitative Marktforschung* (S. 229–246). Wiesbaden: Gabler. Online: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-8349-9441-7\\_15](http://link.springer.com/10.1007/978-3-8349-9441-7_15) [Abruf am 13.10.2021].
- Neuberger, Oswald (1994). *Personalentwicklung* (2. Auflage). Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag. Online: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/fernfh/detail.action?docID=4943566> [Abruf am 02.09.2021].
- O’Keefe, Shannon Mullen (2020). What Companies Are Getting Wrong About Employee Development. [Blog-Eintrag], veröffentlicht am 18.05.2020 auf [Gallup.com](https://www.gallup.com/workplace/311099/companies-getting-wrong-employee-development.aspx). Online: <https://www.gallup.com/workplace/311099/companies-getting-wrong-employee-development.aspx> [Abruf am 06.08.2021].
- Partonen, Timo (2015). Chronotype and Health Outcomes. *Current Sleep Medicine Reports*, 1, 205–211.
- Patton, Michael Quinn (2015). *Qualitative research & evaluation methods. Integrating theory and practice* (4. Auflage). Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Preckel, Franzis/Fischbach, Antoine/Scherrer, Vsevolod/Brunner, Martin/Ugen, Sonja/Lipnevich, Anastasiya A./Roberts, Richard D. (2020). Circadian preference as a typology: Latent-class analysis of adolescents’ morningness/eveningness, relation with sleep behavior, and with academic outcomes. *Learning and Individual Differences*, 78, 1–16.
- Preckel, Franzis/Lipnevich, Anastasiya A./Schneider, Sandra/Roberts, Richard D. (2011). Chronotype, cognitive abilities, and academic achievement: A meta-analytic investigation. *Learning and Individual Differences*, 21, 483–492.
- Putilov, Arcady A./Marcoen, Nele/Neu, Daniel/Pattyn, Nathalie/Mairesse, Olivier (2019). There is more to chronotypes than evening and morning types: Results of a large-



scale community survey provide evidence for high prevalence of two further types. *Personality and Individual Differences*, 148, 77–84.

- Randler, Christoph/Frech, Daniela (2009). Young people's time-of-day preferences affect their school performance. *Journal of Youth Studies*, 12(6), 653–667.
- Randler, Christoph/Schredl, Michael/Görizt, Anja S. (2017). Chronotype, Sleep Behavior, and the Big Five Personality Factors. *SAGE Open*, 7(3), 2158244017728321.
- Reis, Germano Glufke/Braga, Beatriz Maria (2016). Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103–116.
- Richter, Kneginja (2021). Chronobiologie. *Somnologie*, 25, 87–88.
- Roberts, Richard D./Kyllonen, Patrick C. (1999). Morningness–eveningness and intelligence: early to bed, early to rise will likely make you anything but wise! *Personality and Individual Differences*, 27, 1123–1133.
- Roenneberg, Till/Kuehnle, Tim/Juda, Myriam/Kantermann, Thomas/Allebrandt, Karla/Gordijn, Marijke/Merrow, Martha (2007). Epidemiology of the human circadian clock. *Sleep Medicine Reviews*, 11(6), 429–438.
- Roenneberg, Till (2012). What is chronotype? *Sleep and Biological Rhythms*, 10, 75–76.
- Roenneberg, Till (2015). Having Trouble Typing? What on Earth Is Chronotype? *Journal of Biological Rhythms*, 30(6), 487–491.
- Roenneberg, Till/Daan, Serge/Merrow, Martha (2003). The Art of Entrainment. *Journal of Biological Rhythms*, 18(3), 183–194.
- Roenneberg, Till/Pilz, Luísa K./Zerbini, Giulia/Winnebeck, Eva C. (2019). Chronotype and Social Jetlag: A (Self-) Critical Review. *Biology*, 8(3), 1–19.
- Roenneberg, Till/Wirz-Justice, Anna/Merrow, Martha (2003). Life between Clocks: Daily Temporal Patterns of Human Chronotypes. *Journal of Biological Rhythms*, 18(1), 80–90.
- Roeser, Karolin/Obergfell, Friederike/Meule, Adrian/Vögele, Claus/Schlarb, Angelika A./Kübler, Andrea (2012). Of larks and hearts — morningness/eveningness, heart rate variability and cardiovascular stress response at different times of day. *Physiology & Behavior*, 106, 151–157.
- Rohrschneider, Uta (2011). Machen Sie Ihr Unternehmen fit für die Zukunft – Nachwuchskräfteentwicklung, Nachfolge- und Laufbahnplanung. In Uta Rohrschneider/Michael Lorenz (Hrsg.). *Der Personalentwickler: Instrumente, Methoden, Strategien* (1. Aufl) Wiesbaden: Gabler.
- Schäfer, Vanessa (2019). Praxistransfer: Deutschland, deine Lernkultur. [Blog-Eintrag], veröffentlicht am 01.08.2019 auf [Personalwirtschaft.de](https://www.personalwirtschaft.de/personalentwicklung/weiterbildung/artikel/deutschland-deine-lernkultur.html) Online: <https://www.personalwirtschaft.de/personalentwicklung/weiterbildung/artikel/deutschland-deine-lernkultur.html> [Abruf am 17.09.2021].
- Scheller, Stefan (2022). Globale HR-Umfrage: Personalentwicklung für Unternehmenswachstum. [Blog-Eintrag], veröffentlicht am 05.01.2022 auf [Persoblogger.de](https://www.persoblogger.de).

Online: <https://persoblogger.de/2022/01/05/globale-hr-umfrage-personalentwicklung-fuer-unternehmenswachstum> [Abruf am 12.02.2022].

- Schweiz, Caterine/Rump, Jutta (2013). Whitepaper. Was heute getan werden muss, um Karrieren von Morgen zu managen. Eine explorative Studie über den Paradigmenwechsel von der Leiter- zur Mosaikkarriere. Düsseldorf: Rundstedt & Partner GmbH.
- Slaghuis, Bernd (2016). Studie Karrieretrends 2016 (Teil 1): So zufrieden sind die Deutschen im Beruf. [Blog-Eintrag], veröffentlicht am 18.01.2016 auf [bernd-slaghuis.de](http://bernd-slaghuis.de) Online: <https://www.bernd-slaghuis.de/karriere/studie-karrieretrends-2016-1/> [Abruf am 12.02.2022].
- Sonntag, Karlheinz (2016). Personalentwicklung -ein Feld psychologischer Forschung und Gestaltung. In Personalentwicklung in Organisationen: Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien (4. Auflage) (S. 13–36). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Stepstone GmbH/Hermann, Anastasia/Pela, Patricia (2018). Berufseinsteiger im Fokus. Online: [https://www.stepstone.de/ueber-stepstone/wp-content/uploads/2018/06/StepStone\\_Berufseinsteiger-im-Fokus\\_Recruiting-Insights.pdf](https://www.stepstone.de/ueber-stepstone/wp-content/uploads/2018/06/StepStone_Berufseinsteiger-im-Fokus_Recruiting-Insights.pdf) [Abruf am 06.08.2021].
- Swanson, Richard A. (1996). Training for Performance System: Field Handbook. St. Paul, MN: Swanson & Associates.
- Swanson, Richard A. (2001). Human resource development and its underlying theory. Human Resource Development International, (4(3)), 299–312.
- Swanson, Richard A./Holton III, Elwood F. (2001). Foundations of Human Resource Development (1. Auflage). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Symon, Gillian (2004). Qualitative research diaries. In Catherine Cassell/Gillian Symon (Hrsg.). Essential Guide to Qualitative Methods in Organisational Research (S. 98–113). London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications LTD.
- Taillard, Jacques/Sagaspe, Patricia/Philip, Pierre/Bioulac, Stéphanie (2021). Sleep timing, chronotype and social jetlag: Impact on cognitive abilities and psychiatric disorders. Biochemical Pharmacology, 191, 1–12.
- Thiel-Hitmann, Marion (2019). Eule oder Lerche: Der Einfluss der Chronobiologie auf die Arbeitszufriedenheit. Unveröffentlichte Masterarbeit an der Ferdinand Porsche FernFH.
- Thiel-Hitmann, Marion/Billinger, Barbara (2021). Eule oder Lerche? Chronobiologie als Chance für höhere Arbeits(zeit)zufriedenheit. unveröffentlicht: o.V.
- Vitale, Jacopo Antonino/Weydahl, Andi (2017). Chronotype, Physical Activity, and Sport Performance: A Systematic Review. Sports Medicine, 47, 1859–1868.
- Vodafone Stiftung Deutschland gGmbH (2016). Gebrauchsanweisung fürs Lebenslange Lernen. Düsseldorf: Vodafone Stiftung Deutschland gGmbH. Online: <https://www.vodafone-stiftung.de/gebrauchsanweisung-fuers-lebenslange-lernen/> [Abruf am 06.08.2021].

- Wegerich, Christine (2015). Strategische Personalentwicklung in der Praxis. Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele (3. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-43699-8> [Abruf am 23.09.2021].
- Wieden, Michael (2016). Chronobiologie im Personalmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-09355-6> [Abruf am 05.08.2021].
- Winter, Jonathan/Jackson, Charles (2004). The conversation gap. Using dialogue to build trust and inspire performance. The Career Innovation Company, Complimentary extract from the Conversation Gap, 13.
- Wittmann, Marc/Dinich, Jenny/Merrow, Martha/Roenneberg, Till (2006). Social Jetlag: Misalignment of Biological and Social Time. *Chronobiology International*, 23(1–2), 497–509.
- Zerbini, Giulia/Merrow, Martha (2017). Time to learn: How chronotype impacts education: Time to learn: How chronotype impacts education. *PsyCh Journal*, 6(4), 263–276.

## Online Quellen

<https://www.bmdw.gv.at/Themen/Lehre-und-Berufsausbildung/Fachkr%C3%A4ftebedarf.html> [Abruf am 05.08.2021]

<https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html> [Abruf am 05.08.2021].

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Entwicklungsmoeglichkeit> [Abruf am 14.09.2021].

<https://www.dwds.de/wb/Entwicklung> [Abruf am 21.09.2021].

[https://www.google.com/search?q=Entwicklungsm%C3%B6glichkeiten&source=hp&ei=wLtBYcvRHbGJxc8Pqvir8A4&iflsig=ALs-wAMAAAAAYUHJ0JGSuTDfRi9xs2I57iBSOQIPsW4B&oq=Entwicklungsm%C3%B6glichkeiten&gs\\_lcp=Cgdnd3Mtd2I6EAMyBQgAEIAEMgUI-ABCABDIFCAAQgAQyBQgAEIAEMgUIABCAB-DIFCAAQgAQyBQgAEIAEMgUIABCABDIFCAAQgAQyBQgAEIAEhQILhCABBCxAXCDARDHARDRAxCTAjoRCC4QgAQQsQM6BQguEIAEOgsIABCABBCxAXCDAToCAAQgAQQsQM6DgguEIAEELEDEMcbENE-DOgsILhCABBDHARCvAToLCAAQgAQQsQM6BQgAEJIDoggILhCABBCxAZoICC4QgAQQkwJQ2whYsSpignyxoAHAAeAGAAAXOIAZMNkgEEMjEuNJgBAKABAQ&scient=gws-wiz&ved=0ahUKEwjLsfeY1IDzAhWxR-PEDHSr8Cu4Q4dUDCAg&uact=5](https://www.google.com/search?q=Entwicklungsm%C3%B6glichkeiten&source=hp&ei=wLtBYcvRHbGJxc8Pqvir8A4&iflsig=ALs-wAMAAAAAYUHJ0JGSuTDfRi9xs2I57iBSOQIPsW4B&oq=Entwicklungsm%C3%B6glichkeiten&gs_lcp=Cgdnd3Mtd2I6EAMyBQgAEIAEMgUI-ABCABDIFCAAQgAQyBQgAEIAEMgUIABCAB-DIFCAAQgAQyBQgAEIAEMgUIABCABDIFCAAQgAQyBQgAEIAEhQILhCABBCxAXCDARDHARDRAxCTAjoRCC4QgAQQsQM6BQguEIAEOgsIABCABBCxAXCDAToCAAQgAQQsQM6DgguEIAEELEDEMcbENE-DOgsILhCABBDHARCvAToLCAAQgAQQsQM6BQgAEJIDoggILhCABBCxAZoICC4QgAQQkwJQ2whYsSpignyxoAHAAeAGAAAXOIAZMNkgEEMjEuNJgBAKABAQ&scient=gws-wiz&ved=0ahUKEwjLsfeY1IDzAhWxR-PEDHSr8Cu4Q4dUDCAg&uact=5) [Abruf am 03.08.2021].

<https://www.ifado.de/fragebogen-zum-chronotyp-d-meq/> [Abruf am 09.02.2022]

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Prozess Training und Entwicklung .....	9
Abbildung 2: Klassische Instrumente der Personalentwicklung .....	12
Abbildung 3: Schlafenszeitpunkte der Chronotypen .....	23
Abbildung 4: Leistungsfähigkeit im Tagesverlauf.....	26
Abbildung 5: Schaubild zur Visualisierung der Kategorien.....	46

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Punkteverteilung MEQ.....	21
Tabelle 2: Fragenblöcke der Tagebuchstudie.....	35
Tabelle 3: Fragen des Leitfadeninterviews .....	37
Tabelle 4: Teilnehmer:innen der Tagebuchstudie .....	40
Tabelle 5: Zitationen im Ergebnisteil.....	49
Tabelle 6: Zuordnung der Teilnehmer:innen zu den Verständnissen von beruflicher Entwicklung.....	50
Tabelle 7: Typenklassifizierung .....	54

# Anhang

## Anhang A



### **Information und Einverständniserklärung zur Teilnahme an einem Interview im Rahmen einer Masterarbeit zu Vogelgezitscher in der Personalentwicklung – Wie nehmen unterschiedliche Chronotypen ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten wahr?**

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer!

Mein Name ist Jenny Schymainda und ich bin Studierende des Studiengangs Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche FernFH in Wiener Neustadt. Ich lade Sie ein, im Zuge meiner Masterarbeit zum Thema Chronobiologie in der Personalentwicklung an der Ferdinand Porsche FernFH, an einer Tagebuchstudie mit abschließendem Interview teilzunehmen.

**Ihre Teilnahme erfolgt freiwillig. Sie können jederzeit ohne Angabe von Gründen aufhören. Die Ablehnung der Teilnahme oder ein vorzeitiges Beenden hat keine nachteiligen Folgen für Sie.**

Bitte lesen Sie den folgenden Text sorgfältig durch und bestätigen Sie die Einwilligung zur Teilnahme nur

- wenn Sie Art und Ablauf dieser Studie vollständig verstanden haben,
- wenn Sie bereit sind, der Teilnahme zuzustimmen und
- wenn Sie sich über Ihre Rechte als Teilnehmer\_in an dieser Studie im Klaren sind.

#### **1. Was ist der Zweck der Studie?**

Die Studie beschäftigt sich mit der Wahrnehmung subjektiver Entwicklungsmöglichkeiten verschiedener Chronotypen. Was sind überhaupt Chronotypen?

Menschen können in verschiedene Chronotypen eingeteilt werden, diese Einteilung erfolgt anhand ihrer Morgen- bzw. Abendpräferenzen und ihres Schlaf-Wach-Rhythmus.

Ziel dieser Studie ist es also, zu verstehen, wie Ihr täglicher Tagesablauf aussieht, welche Emotionen Sie verspüren und in welcher Form Sie Entwicklungsmöglichkeiten und Lernen erleben.

#### **2. Wie läuft die Studie ab?**

Im Rahmen dieser Masterarbeit werden 6 Personen (3 Morgentypen, 3 Abendtypen), deren Chronotyp mittels eines Fragebogens des IfADo-Instituts (Erhebung persönlicher Angaben und Ermittlung des Chronotyps ohne Übermittlung an das Institut) ermittelt wird, mittels einer Tagebuchstudie und abschließenden Interviews befragt. Die Fragen beziehen sich auf die subjektive Wahrnehmung in Bezug auf Emotionen und Zufriedenheit mit beruflicher Entwicklung. Die Dauer der Tagebuchstudie wird zwei Wochen (werktags) betragen. Sie werden jeweils am Ende des Arbeitstages das Tagebuch ausfüllen. Nachdem die Tagebücher aller Probanden ausgewertet wurden, wird jeweils ein persönliches Abschlussinterview, das voraussichtlich 30 min dauern wird, geführt werden. Das Interview wird mit einem Audiogerät aufgezeichnet und abschließend in ein Textdokument transkribiert.

### 3. Welche Risiken gibt es und wie kann die Teilnahme vorzeitig beendet werden?

Die Teilnahme ist mit keinen Risiken für Sie verbunden und Sie können jederzeit auch ohne Angabe von Gründen aus der Studie ausscheiden.

### 4. Datenschutz

Im Rahmen dieser Studie werden Daten über Sie erhoben und verarbeitet werden. Es ist grundsätzlich zu unterscheiden zwischen

- 1) jenen personenbezogenen Daten, anhand derer eine Person direkt identifizierbar ist (z.B. Name, Geburtsdatum, Adresse, Sozialversicherungsname, Bild- oder Tonbandaufnahmen, ...).
- 2) pseudonymisierten personenbezogenen Daten, das sind Daten, bei denen alle Informationen, die direkte Rückschlüsse auf die konkrete Person zulassen, entweder entfernt oder durch einen Code (z. B. eine Zahl) ersetzt oder (z.B. im Fall von Bildaufnahmen) unkenntlich gemacht werden. Es kann jedoch trotz Einhaltung dieser Maßnahmen nicht vollkommen ausgeschlossen werden, dass es zu einer Re-Identifizierung kommt.
- 3) anonymisierten Daten, bei denen eine Rückführung auf die konkrete Person ausgeschlossen werden kann.

Zugang zu den Daten anhand derer Sie direkt identifizierbar sind (siehe Punkt 1), hat nur die Autorin der Masterarbeit. Die Daten sind gegen unbefugten Zugriff geschützt. Sämtliche Personen, die Zugang zu diesen Daten erhalten, unterliegen im Umgang mit den Daten den geltenden nationalen Datenschutzbestimmungen und/oder der EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO).

Die Weitergabe der Daten an den/die Betreuer\_in der Masterarbeit zum Zweck der Begutachtung der Arbeit erfolgt nur in pseudonymisierter oder anonymisierter Form. Auch für die Masterarbeit oder etwaige Publikationen werden nur die pseudonymisierten oder anonymisierten Daten verwendet.

Der Code, der eine Zuordnung der pseudonymisierten Daten zu Ihrer Person ermöglicht, wird nur von der Autorin der Masterarbeit aufbewahrt.

Im Rahmen dieser Studie ist keine Weitergabe von Daten in Länder außerhalb der EU vorgesehen.<sup>1</sup>

Ihre Einwilligung bildet die Rechtsgrundlage für die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten. Sie können Ihre Einwilligung zur Erhebung und Verarbeitung Ihrer Daten jederzeit widerrufen. Nach Ihrem Widerruf werden keine weiteren Daten mehr über Sie erhoben. Die

---

<sup>1</sup> Beachten Sie hierbei bitte lediglich, dass im Falle der Verwendung der Software MS Teams für das Interview nicht gänzlich ausgeschlossen werden kann, dass Daten des Interviews seitens Microsofts an Dritte (allenfalls auch in Drittstaaten) weitergegeben werden könnte. Für weitere Informationen hierzu siehe die Datenschutzerklärung von Microsoft: <https://privacy.microsoft.com/de-de/privacystatement>.



bis zum Widerruf erhobenen Daten können allerdings weiter im Rahmen dieser Studie verarbeitet werden.

Nach der DSGVO stehen Ihnen grundsätzlich die Rechte auf Auskunft, Berichtigung, Löschung, Einschränkung der Verarbeitung, Datenübertragbarkeit und Widerspruch zu, soweit dem nicht andere gesetzliche Vorschriften widersprechen.

Sie haben auch das Recht, bei der österreichischen Datenschutzbehörde eine Beschwerde über den Umgang mit Ihren Daten einzubringen ([www.dsb.gv.at](http://www.dsb.gv.at)).

Die voraussichtliche Dauer der Masterarbeit ist bis April 2022. Die Dauer der Speicherung der erhobenen Daten über das Ende der Studie hinaus ist durch Rechtsvorschriften geregelt und beträgt 10 Jahre.

Falls Sie Fragen zum Datenschutz in dieser Studie haben, wenden Sie sich zunächst an mich. Ich kann Ihr Anliegen ggf. an die Personen, die für den Datenschutz verantwortlich sind, weiterleiten.

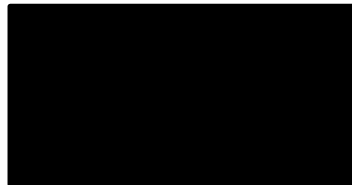
Datenschutzbeauftragter der FernFH: [datenschutz@fernfh.ac.at](mailto:datenschutz@fernfh.ac.at)

#### 5. Möglichkeit, weitere Fragen zu stellen:

Für weitere Fragen im Zusammenhang mit dieser Studie stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung. Auch Fragen, die Ihre Rechte als Teilnehmer\_in an dieser Studie betreffen, werden Ihnen gerne beantwortet.

Name der Kontaktperson:

Erreichbar unter:



#### 6. Einwilligungserklärung

Name des Teilnehmers / der Teilnehmerin: \_\_\_\_\_

Ich erkläre mich bereit, an einem Interview im Rahmen der Masterarbeit von Jenny Schymaında teilzunehmen.

Ich habe den Text der Studieninformation und Einwilligungserklärung, der insgesamt 4 Seiten umfasst, gelesen. Aufgetretene Fragen wurden mir verständlich und genügend

beantwortet. Ich hatte ausreichend Zeit, mich zu entscheiden. Ich habe zurzeit keine weiteren Fragen mehr.

Ich behalte mir jedoch das Recht vor, die Teilnahme jederzeit zu beenden, ohne dass mir daraus Nachteile entstehen. Ich behalte mir außerdem das Recht vor, meine Einwilligung zur Erhebung und Verarbeitung meiner Daten zu einem späteren Zeitpunkt zu widerrufen.

Ich stimme ausdrücklich zu, dass meine im Rahmen dieser Studie erhobenen Daten wie im Abschnitt „Datenschutz“ dieses Dokuments beschrieben, verwendet werden.

Eine Kopie der Studieninformation und Einwilligungserklärung habe ich erhalten. Das Original verbleibt bei der Autorin der Masterarbeit.

.....  
(Datum und Unterschrift der Teilnehmerin / des Teilnehmers)

.....  
(Datum und Unterschrift Jenny Schymainda, Autorin der Masterarbeit)

## Anhang B

### Vorwort

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Tagebuchstudie. Die Studie beschäftigt sich mit der Wahrnehmung subjektiver Entwicklungsmöglichkeiten verschiedener Chronotypen. Was sind überhaupt Chronotypen?

Menschen können in verschiedene Chronotypen eingeteilt werden, diese Einteilung erfolgt anhand ihrer Morgen- bzw. Abendpräferenzen und ihres Schlaf-Wach-Rhythmus.

Ziel dieser Tagebuchstudie ist es also, zu verstehen, wie Ihr täglicher Tagesablauf aussieht, welche Emotionen Sie verspüren und in welcher Form Sie Entwicklungsmöglichkeiten und Lernen erleben.

Ihre Daten werden streng vertraulich behandelt, anonym ausgewertet und Ihnen wird versichert, dass keine Rückschlüsse auf die Angaben einzelner Personen möglich sind.

### Eintrag im Tagebuch

Sie führen Ihr Tagebuch im Laufe von insgesamt 2 Wochen. Bitte füllen Sie die entsprechenden Tagebuchseiten werktags einmal täglich am Abend für den gesamten Tag aus. Bitte halten Sie Ihre Gedanken so detailliert wie möglich fest. Das Ausfüllen des Tagebuchs dauert ca. 5 Minuten.

Es erwarten Sie jeden Tag dieselben Fragen, also wird sich eine gewisse Routine einstellen, und die Bearbeitung wird ab dem 2. Tag nur noch geringe Zeit in Anspruch nehmen.

Wichtig ist, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt.

Wenn Sie Fragen zum Führen des Tagebuches haben, wenden Sie sich jederzeit bitte an Ihre Ansprechpartnerin.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Tag 1

Frage	Antwort
Gestern bin ich um ... ins Bett gegangen.	I
Bitte beschreiben Sie Ihren heutigen Arbeitstag:	
Heute bin ich um ... aufgestanden und um ... zur Arbeit gegangen.	I
Heute habe ich diese Tätigkeiten durchgeführt:	I
Heute bin ich um ... aus der Arbeit gegangen.	I
Heute habe ich mich ... gefühlt, weil ...	I
Das Verhältnis zu meinen Vorgesetzten beschreibe ich heute als ..., weil ...	I
Das Verhältnis zu meinen Kolleg:innen beschreibe ich heute als ..., weil ...	I
Haben Sie heute <b>neue</b> Aufgaben durchgeführt? <b>Wenn ja:</b>	
Ich habe heute zum ersten Mal ...	I
Ich bin folgendermaßen an diese neue Aufgabe herangegangen:	I
Heute habe ich gelernt, dass ... indem/weil/durch ...	I
Das Erlernte hatte ... mit meiner üblichen Tätigkeit zu tun.	I
Ich habe Neues gelernt, weil ...	I
Hatten Sie heute das Gefühl, sich weiterentwickelt zu haben? <b>Wenn ja:</b>	
Ich habe mich im Themengebiet ... weiterentwickelt	I
Ich habe mich entwickelt, weil ...	I
Heute habe ich an folgender zusätzlicher Veranstaltung teilgenommen: Daran war besonders, dass ...	I
Ich habe folgende weitere Anmerkungen im Zusammenhang mit Entwicklungsmöglichkeiten:	I

Anmerkung: In der Word-Vorlage der Tagebuchstudie sind die Tage 2-10 ebenfalls inkludiert. Sie sind identisch zu Tag 1.

## Anhang C

<b>Fragenblock</b> <small>(nicht im Tagebuch für die Probanden enthalten)</small>	<b>Frage</b>	<b>Was steckt hinter der Frage?</b> <small>(nicht im Tagebuch für die Probanden enthalten)</small>
<b>Tagesablauf</b>	Bitte beschreiben Sie Ihren heutigen Arbeitstag:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• einfache Einstiegsfrage</li> <li>• Wiederholung des Tagesablaufes, um in den Folgefragen, den Tag und die Geschehnisse im Kopf zu haben</li> <li>• Darstellung eines täglichen Arbeitstages, um identifizieren zu können, was als alltäglich angenommen wird</li> <li>• Morgen- / Abendpräferenzen identifizieren</li> </ul>
	Wann sind Sie aufgestanden und wann zur Arbeit gegangen?	
	Welche Tätigkeiten haben Sie heute durchgeführt?	
	Wann sind Sie heute von der Arbeit gegangen?	
<b>Gefühlsebene</b>	Wie haben Sie sich heute gefühlt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenhang Gefühle und berufliche Entwicklung?</li> </ul>
	Weshalb haben Sie sich heute so gefühlt?	
<b>Kolleg_Innen/Vorgesetzte</b>	Wie war ihr Verhältnis heute zu Ihren Kolleg_Innen/Vorgesetzten, und wieso?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenhang Kolleg_Innen/Vorgesetzte und Gefühle</li> </ul>
<b>Aufgabenerledigung</b>	Haben Sie heute neue Aufgaben durchgeführt? <b>Wenn ja,</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Aufgaben werden als neu identifiziert?</li> <li>• Personalentwicklungsmaßnahmen?</li> </ul>
	Welche Aufgaben waren es?	
	Wie sind Sie die neue Aufgabe angegangen?	
<b>Entwicklung</b>	Haben Sie sich heute weiterentwickelt? <b>Wenn ja,</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wurde Entwicklung bewusst wahrgenommen?</li> <li>• Was wurde als Entwicklung wahrgenommen?</li> </ul>
	Inwiefern haben Sie sich entwickelt?	
	Wie kam es zur Entwicklung?	
<b>Sonstiges</b>	Weitere Anmerkungen zum heutigen Tag im Zusammenhang mit Entwicklungsmöglichkeiten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weitere Themen</li> </ul>

# Anhang D

## Einstieg

- Danksagung für die Teilnahme an der Studie und das Führen des Tagebuches
- Einverständnis für Tonaufnahme

Frage	Information	Nachfragen
<b>Tagebuchführung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie ist es Ihnen beim Führen des Tagebuches ergangen?</li> <li>• Gab es eine (persönliche) Entwicklung während dieser Zeit?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstiegsfrage</li> <li>• Bezug zum Tagebuch herstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wobei hatten Sie Schwierigkeiten?</li> <li>• Was fiel Ihnen leicht?</li> <li>• Was hat das Führen des Tagebuches ausgelöst?</li> <li>• Was ist Ihnen besonders in Erinnerung geblieben?</li> </ul>
<b>Berufliche Entwicklung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Angebote / Maßnahmen sind Ihnen bekannt bzw. wurden Ihnen in Ihren bisherigen Unternehmen angeboten?</li> <li>• Welche dieser Angebote haben Sie angenommen / präferiert?</li> <li>• Was wünschen Sie sich von beruflicher Entwicklung?</li> <li>• Welches Gefühl löst berufliche Entwicklung bei Ihnen aus?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hat sich das Verständnis von beruflicher Entwicklung im Studienverlauf verändert?</li> <li>• Aufdecken von Angeboten / Maßnahmen</li> <li>• IST</li> <li>• Besteht Interesse an beruflicher Entwicklung?</li> <li>• Aufdecken von eventuellen Nachteilen</li> <li>• Hat sich die Zufriedenheit mit beruflicher Entwicklung im Studienverlauf verändert?</li> <li>• Aufdecken von speziellen Maßnahmen / Angeboten</li> <li>• Spezielle Wünsche</li> <li>• SOLL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Und wieso?</li> <li>• Was bedeutet Entwicklung überhaupt für Sie?</li> <li>• Hat sich ihr Verständnis / Wahrnehmung verändert?</li> <li>• Wenn ja: Welche?</li> <li>• Wenn nein: Wieso nicht?</li> <li>• Woran haben Sie gemerkt, dass Sie zufrieden/unzufrieden sind?</li> <li>• Wieso hat sich Ihre Einstellung verändert?</li> <li>• Fühlen Sie sich entwickelt/gefördert?</li> <li>• Wenn Sie sich speziell etwas wünschen dürften, was wäre das?</li> <li>• Wenn sie etwas verbessern könnten, was wäre das?</li> <li>• Wie müssten mögliche Maßnahmen gestaltet sein?</li> <li>• Welche Maßnahmen sind Ihnen bekannt?</li> <li>• Und inwiefern wird das angeboten/erfüllt?</li> <li>• Wann / Wodurch haben Sie das Gefühl sich zu entwickeln?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer ist Ihrer Meinung nach zuständig für berufliche Entwicklung?</li> <li>• Eingehen darauf, ob Person zufrieden ist, wenn ja/nein, wieso. Und dann: Wie würden Sie damit umgehen, wenn Sie mit beruflicher Entwicklung nicht zufrieden wären?</li> </ul>		In Spezialfällen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Könnten Sie mir bitte in eigenen Worten beschreiben, was Sie unter beruflicher Entwicklung verstehen?</li> </ul>
<b>Entwicklung und Chronotyp</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haben Sie das Gefühl Ihre Morgen-/Abendpräferenz beeinflusst die berufliche Entwicklung?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkte Frage</li> <li>• Zusammenhang berufliche Entwicklung und Chronotyp aus Sicht der Befragten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschafft Ihnen Vor- bzw. Nachteile im Zusammenhang mit beruflicher Entwicklung?</li> <li>• Wieso / Aus welchem Grund?</li> <li>• Woran wird das festgemacht?</li> <li>• Was wird dabei erlebt?</li> </ul>

## Abschluss:

- Möglichkeit für Rückfragen und eigene Themen
- Danksagung für die Teilnahme

## Anhang E



Fragebogen zum Chronotyp (D-MEQ) Datum:

Name/Vorname: ..... Pb. Nr.:

Strasse: .....

Wohnort: .....

Fon: .....

e-mail: .....

1. Bitte lesen Sie jede Frage sorgfältig durch, bevor Sie antworten.
2. Beantworten Sie bitte alle Fragen, auch dann wenn Sie sich bei einer Frage unsicher sind.
3. Beantworten Sie die Fragen in der vorgegebenen Reihenfolge.
4. Beantworten Sie die Fragen so schnell wie möglich. Es sind die ersten Reaktionen auf die Fragen, die uns mehr interessieren als eine lange überlegte Antwort.
5. Beantworten Sie jede Frage ehrlich. Es gibt keine richtige oder falsche Antwort.

---

---

### Beantwortungsbeispiele

---

---

- a) Um wieviel Uhr werden Sie abends müde und haben das Bedürfnis, schlafen zu gehen ?

Hier sind **Zeitpunkte** gefragt. Kreuzen Sie bitte die für Sie zutreffende Zeit an. z.B.,



- b) Wenn Sie um 23 Uhr zu Bett gehen sollten, wie müde wären Sie dann ?

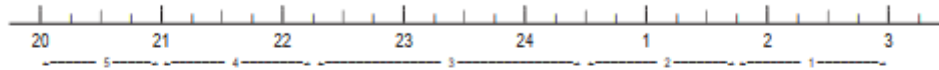
Kreuzen Sie bitte jeweils nur eine Antwortmöglichkeit an.

- |                      |                            |
|----------------------|----------------------------|
| Überhaupt nicht müde | <input type="checkbox"/> 0 |
| Etwas müde           | <input type="checkbox"/> 2 |
| Ziemlich müde        | <input type="checkbox"/> 3 |
| Sehr müde            | <input type="checkbox"/> 5 |

1. Wenn es nur nach Ihrem eigenen Wohlbefinden ginge und Sie Ihren Tag völlig frei einteilen könnten, wann würden Sie dann aufstehen ?



2. Wenn es nur nach Ihrem eigenen Wohlbefinden ginge und Sie Ihren Abend völlig frei gestalten könnten, wann würden Sie dann zu Bett gehen ?



3. Wie sehr sind Sie von Ihrem Wecker abhängig, wenn Sie morgens zu einer bestimmten Zeit aufstehen müssen ?

- Überhaupt nicht abhängig  4  
 Etwas abhängig  3  
 Ziemlich abhängig  2  
 Sehr abhängig  1

4. Wie leicht fällt es Ihnen üblicherweise morgens aufzustehen ?

- Überhaupt nicht leicht  1  
 Nicht sehr leicht  2  
 Ziemlich leicht  3  
 Sehr leicht  4

5. Wie wach fühlen Sie sich morgens in der ersten halben Stunde nach dem Aufwachen ?

- Überhaupt nicht wach  1  
 Ein bisschen wach  2  
 Ziemlich wach  3  
 Sehr wach  4

6. Wie ist Ihr Appetit in der ersten halben Stunde nach dem Aufwachen ?

- Sehr gering  1  
 Ziemlich gering  2  
 Ziemlich gut  3  
 Sehr gut  4

7. Wie müde fühlen Sie sich morgens in der ersten halben Stunde nach dem Aufwachen ?

- Sehr müde  1  
 Ziemlich müde  2  
 Ziemlich frisch  3  
 Sehr frisch  4



8. Wenn Sie am folgenden Tag keinerlei Verpflichtungen haben, wann gehen Sie dann – verglichen mit Ihrer üblichen Schlafenszeit – zu Bett ?
- |                                |                            |
|--------------------------------|----------------------------|
| Selten oder nie später         | <input type="checkbox"/> 4 |
| Weniger als eine Stunde später | <input type="checkbox"/> 3 |
| 1 – 2 Stunden später           | <input type="checkbox"/> 2 |
| Mehr als 2 Stunden später      | <input type="checkbox"/> 1 |
9. Sie haben beschlossen, sich körperlich zu betätigen. Ein Freund rät Ihnen, zweimal wöchentlich eine Stunde zu trainieren; für ihn sei die beste Zeit zwischen 7 und 8 Uhr. Ausgehend von Ihrem eigenen Wohlbefinden, wie schätzen Sie Ihre Leistungsfähigkeit zu dieser Zeit ein ?
- |                                     |                            |
|-------------------------------------|----------------------------|
| Ich wäre gut in Form                | <input type="checkbox"/> 4 |
| Ich wäre ziemlich in Form           | <input type="checkbox"/> 3 |
| Es wäre ziemlich schwierig für mich | <input type="checkbox"/> 2 |
| Es wäre sehr schwierig für mich     | <input type="checkbox"/> 1 |
10. Um wieviel Uhr werden Sie abends müde und haben das Bedürfnis, schlafen zu gehen ?
- 
11. Sie möchten für einen zweistündigen Test, von dem Sie wissen, dass er mental sehr beansprucht, in Bestform sein. Wenn es nur nach Ihrem eigenen Wohlbefinden ginge und wenn Sie Ihren Tag völlig frei einteilen könnten, welchen der vier Test-Zeiträume würden Sie wählen ?
- |             |                            |
|-------------|----------------------------|
| 8 – 10 Uhr  | <input type="checkbox"/> 6 |
| 11 – 13 Uhr | <input type="checkbox"/> 4 |
| 15 – 17 Uhr | <input type="checkbox"/> 2 |
| 19 – 21 Uhr | <input type="checkbox"/> 0 |
12. Wenn Sie um 23 Uhr zu Bett gehen sollten, wie müde wären Sie dann?
- |                      |                            |
|----------------------|----------------------------|
| Überhaupt nicht müde | <input type="checkbox"/> 0 |
| Etwas müde           | <input type="checkbox"/> 2 |
| Ziemlich müde        | <input type="checkbox"/> 3 |
| Sehr müde            | <input type="checkbox"/> 5 |
13. Aus irgendeinem Grund sind Sie einige Stunden später als gewöhnlich zu Bett gegangen. Es besteht jedoch keine Notwendigkeit, am nächsten Morgen zu einer bestimmten Zeit aufzustehen. Welcher der folgenden Fälle wird bei Ihnen am ehesten eintreten ?
- |   |                            |
|---|----------------------------|
| Ich werde zur üblichen Zeit wach und schlafe nicht wieder ein   | <input type="checkbox"/> 4 |
| Ich werde zur üblichen Zeit wach und döse danach noch ein wenig | <input type="checkbox"/> 3 |
| Ich werde zur üblichen Zeit wach, schlafe dann aber wieder ein  | <input type="checkbox"/> 2 |
| Ich wache erst später als üblich auf                            | <input type="checkbox"/> 1 |

14. In einer Nacht müssen Sie für eine Nachtwache zwischen 4 und 6 Uhr wach sein. Am darauffolgenden Tag haben Sie keine weiteren Verpflichtungen. Welche der nachfolgenden Alternativen sagt Ihnen am ehesten zu ?

- Ich werde erst nach der Nachtwache zu Bett zu gehen  1
- Ich werde vorher ein Nickerchen machen und nach der Nachtwache schlafen  2
- Ich werde vorher richtig schlafen und hinterher noch ein Nickerchen machen  3
- Ich werde nur vorher schlafen  4

15. Sie müssen zwei Stunden körperlich schwer arbeiten und können sich Ihren Tag völlig frei einteilen. Wenn es nur nach Ihrem eigenen Wohlbefinden ginge, welche der folgenden Zeiten würden Sie wählen ?

- 8 – 10 Uhr  4
- 11 – 13 Uhr  3
- 15 – 17 Uhr  2
- 19 – 21 Uhr  1

16. Sie haben sich zu einem anstrengenden körperlichen Training entschlossen. Ein Freund rät Ihnen, zweimal wöchentlich eine Stunde zu trainieren; für ihn sei die beste Zeit zwischen 22 und 23 Uhr. Ausgehend von Ihrem eigenen Wohlbefinden, wie schätzen Sie Ihre Leistungsfähigkeit zu dieser Zeit ein ?

- Ich wäre gut in Form  1
- Ich wäre ziemlich in Form  2
- Es wäre ziemlich schwierig für mich  3
- Es wäre sehr schwierig für mich  4

17. Angenommen, Sie können Ihre Arbeitszeit frei wählen und Ihre Arbeitszeit beträgt 5 Stunden pro Tag (einschließlich der Pausen), die Tätigkeit ist interessant und wird nach Erfolg bezahlt. Welche 5 aufeinanderfolgenden Stunden würden Sie wählen ?

24	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
-----					-----					-----					-----									
					5					4					3									

18. Zu welcher Tageszeit fühlen Sie sich Ihrer Meinung nach am besten ? (Bitte nur 1 Feld ankreuzen !)

24	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
-----					-----					-----					-----									
					5					4					3									

19. Man spricht bei Menschen von 'Morgen-' und 'Abendtypen'. Zu welchem der folgenden Typen zählen Sie sich ?

- Eindeutig 'Morgentyp'  6
- Eher 'Morgen-' als 'Abendtyp'  4
- Eher 'Abend-' als 'Morgentyp'  2
- Eindeutig 'Abendtyp'  0

Geschlecht:  weiblich  männlich

Alter: ..... Jahre

## Zugang zum D-MEQ und dessen Auswertung

Griefahn B, Kühnemund C, Bröde P, Mehnert P, 2001: Zur Validität der deutschen Übersetzung des Morningness-Eveningness-Questionnaires von Horne und Östberg. *Somnologie* 5: 71-80

Griefahn B, 2002: Einsatz eines Fragebogens (D-MEQ) zur Bestimmung des Chronotyps bei der Zuweisung eines Schichtarbeitsplatzes. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 54:142-149.




Der D-MEQ kann auch online ausgefüllt werden:  
<https://www.ifado.de/fragebogen-zum-chronotyp-d-meq/>


Die 19 Fragen des D-MEQ lassen sich leicht beantworten und leicht auswerten. Der Zeitbedarf für die Beantwortung liegt bei etwa 10 Minuten. In der Papierversion sind den Antworten jeweils bestimmte Ziffern zugeordnet. Die bei Fragen 3 bis 9 sowie 11 bis 16 und 19 rechts von der angekreuzten Antwort stehenden Ziffern und die bei Fragen 1, 2, 10 und 18 unterhalb der angekreuzten Uhrzeiten, bei Frage 17 unterhalb des 5. (letzten) Kreuzes stehenden Ziffern werden aufaddiert. In der online-Version sind die Bewertungsziffern ausgeblendet, der Fragebogen wird auf Vollständigkeit geprüft und lässt Korrekturen zu. Abschließend wird der kategorisierte Chronotyp gezeigt.

Basierend auf den Summenscores erfolgt eine 5-stufige Kategorisierung:

- definitiver Abendtyp (14 – 30)
- moderater Abendtyp (31 – 41)
- Neutraltyp (42 – 58)
- moderater Morgentyp (59 – 69)
- definitiver Morgentyp (70 – 86)

## Anhang F

**Re: Verwendung Fragebogen zum Chronotyp (D-MEQ)**    Vollansicht schließen

✓ Von: [Rommel, Anne](#)  10.11.2021 um 09:59 Uhr

Guten Morgen Frau Schymainda,

unter Verwendung der entsprechenden Quellenangabe können Sie die Fragebogen gerne verwenden.

Viel Erfolg bei Ihrer Masterarbeit.

Viele Grüße  
Anne Rommel  
--  
**Anne Rommel**  
Pressereferentin  
*Press Officer*

**IfAdo - Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund**  
*Leibniz Research Centre for Working Environment and Human Factors*  
Ardeystr. 67  
44139 Dortmund

Tel.: +49 (0)231 1084 239  
Mobil: +49 (0)176 11084239  
E-Mail: [rommel@ifado.de](mailto:rommel@ifado.de)  
Web: [www.ifado.de](http://www.ifado.de)

## Anhang G

### Kategoriensystem

Hauptkategorie	Subkategorie
Verständnis von beruflicher Entwicklung	Karriereambition
	Verwirklichungsambition
	(Persönliches) Verständnis von beruflicher Entwicklung
Typen im Hinblick auf berufliche Entwicklung	Verwendetes Vokabular in Verbindung mit beruflicher Entwicklung
	Verständnis von beruflicher Entwicklung
	Verantwortung / Zuständigkeit für berufliche Entwicklung
	(Persönliches) Bedürfnis nach beruflicher Entwicklung
	Bedeutung / Relevanz der beruflichen Entwicklung
Berufliche Entwicklung als Frustrationsfaktor	(Persönliche) Aktivität in Bezug auf berufliche Entwicklung
	Wahrgenommene Maßnahmen im Bereich beruflicher Entwicklung
	Gefühle und berufliche Entwicklung
	Angabe der Zufriedenheit / Unzufriedenheit mit beruflicher Entwicklung
Aspekte im Hinblick auf die Chronobiologie	Folgen / Konsequenzen der Zufriedenheit / Unzufriedenheit mit beruflicher Entwicklung
	Umgang mit der Zufriedenheit / Unzufriedenheit
	Strukturierung des Tages nach dem (persönlichen) Chronotyp
	Selbsteinschätzung: Kombination Chronotyp und berufliche Entwicklung
	Anzahl Einträge Tagebuch
	Dauer der Interviews
	Unterschiede der Chronotypen