

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 184, Mai 2020

Work-Work- und Work-Life- Balance

Erfolgreiche Rollenintegration am Arbeitsplatz

Julia Wimmer, Julia Backmann und Martin Högl

© 2020 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Work-Work- und Work-Life-Balance“ von Julia Wimmer, Julia Backmann und Martin Högl ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

ISSN 2509-2359

Inhalt

Zusammenfassung.....	5
Theoretischer Hintergrund.....	6
Studiendesign	10
Methodik.....	10
Variablen	10
Ergebnisse	13
Stichprobe	13
Rolleninterferenz.....	13
Organisationale Rahmenbedingungen.....	16
Integrationsverhalten	16
Führung und Kultur.....	19
Diskussion.....	20
Forschungsimplicationen	21
Praktische Implikationen	22
Literatur.....	24
Autorinnen und Autoren	27

Abbildungen

Abbildung 1: Schematische Darstellung der Regressionsergebnisse zu Rollenkonflikt.....	14
Abbildung 2: Schematische Darstellung der Regressionsergebnisse zu Rollenkonflikt.....	14
Abbildung 3: Schematische Darstellung der Ergebnisse der Multi- Level Analyse zu Arbeitsleistung	18
Abbildung 4: Schematische Darstellung der Studienergebnisse auf Basis bestehender Forschung und signifikanter Korrelationen.....	21

gen

Tabellen

Tabelle 1: Ergebnisse der Regressionsanalyse zu Rollenkonflikt	15
Tabelle 2: Ergebnisse der Multi-Level Analyse zu Arbeitsleistung	18

Zusammenfassung

Durch flexible Arbeitszeiten und -Arbeitsplatzmodelle wird das Privatleben für viele Arbeitnehmer im Arbeitsleben präsenter. Multiple Rollen, wie etwa die Elternverantwortung und die Verantwortung im Job, miteinander zu integrieren kann hilfreich sein, um persönliche Ziele zu erreichen, gleichzeitig erhöht sich aber die Belastung. Kommunikationstechnologien spielen dabei eine wichtige Rolle: Einerseits können sie bei der Bewältigung der Mehrfachbelastung unterstützen, indem sie flexible Arbeitsmodelle ermöglichen, andererseits verstärkt ständige Erreichbarkeit die Konflikte zwischen den Lebensbereichen. Studien zeigen, dass die Belastung am Arbeitsplatz in den letzten Jahren drastisch gestiegen ist. Daher ist es wichtig, Rollenintegration am Arbeitsplatz zu untersuchen und aufzuzeigen, wie Unternehmen ihre Mitarbeiter im Umgang mit der einhergehenden Mehrfachbelastung unterstützen können. Anhand einer täglichen Befragung von 187 Arbeitnehmern über 13 Arbeitstage erfasst diese Studie die Rollenbelastung der Mitarbeiter/innen im Arbeitsalltag, deren Umgang damit und deren Auswirkungen auf arbeitsplatzrelevante Leistungsindikatoren. Die Ergebnisse zeigen, dass Rollenintegration Rollenkonflikte hervorrufen kann, die erschöpfend wirken, zu einer verringerten Konzentrationsfähigkeit führen und die Arbeitsleistung reduzieren können. Dies gilt insbesondere dann, wenn eine familienunfreundliche Unternehmenskultur herrscht und die Rolleninterferenz im Gegensatz zur empfundenen Work-Life-Balance steht. Allerdings zeigen die Ergebnisse ebenfalls, dass Rollenintegration positive Effekte auf das Verhalten der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz haben kann. Diese Erkenntnisse tragen dazu bei, zu erklären, wann Rollenintegration zu Rollenkonflikten oder -bereicherung führt und welche Rahmenbedingungen Unternehmen schaffen können, um ihre Mitarbeiter dabei zu unterstützen.

Theoretischer Hintergrund

Arbeitnehmer sind heute oftmals einer weitaus komplexeren Belastung ausgesetzt als das bisher der Fall war. Immer mehr Menschen wollen ihr Privatleben (z. B. Familienverantwortung, Ehrenamt oder Hobbies) mit dem Arbeitsleben vereinbaren. Zudem ist die Mehrheit der Arbeitnehmer auch in der Arbeit selbst in mehreren Teams und Funktionen gleichzeitig tätig. Theorien zur Rollenakkumulation sagen aus, dass bestimmte Personen Rollenintegration durchaus gut meistern können, weil sie in der Mehrfachbelastung eine Möglichkeit sehen, ihre privaten und beruflichen Ziele zu vereinbaren. Andere theoretische Modelle zur persönlichen Ressourcenallokation (Quinn, Spreitzer & Lam 2012) legen nahe, dass Mehrfachbelastung zu Erschöpfung führen kann, zumindest wenn Abkoppelung oder Wiederherstellung der persönlichen Energie-Ressourcen nicht mehr möglich ist. Erkenntnisse aus der Forschung zur Vereinbarkeit privater und beruflicher Rollen am Arbeitsplatz könnten Aufschluss über diese Ambivalenz geben. In diesem Feld werden auf Basis der „Boundary Theory“ (Ashforth, Kreiner & Fugate 2000) Strategien zum Umgang mit multiplen Rollen diskutiert. Es wird dabei zwischen Rollenintegration und Rollensegmentation unterschieden.

Vollständige Segmentation bedeutet die inhaltliche, zeitliche und räumliche Trennung zweier Rollen, sodass eine Interferenz zwischen den Rollen nicht mehr möglich ist. Im Gegensatz dazu bedeutet Rollenintegration eine inhaltliche, zeitliche und räumliche Verbindung zwischen mehreren Rollen, die eine Interferenz erlaubt (Ashforth et al. 2000; Kreiner 2006). Die Autoren argumentieren, dass Segmentation dabei hilft, eine Rolle klarer abzugrenzen, aber gleichzeitig einen Wechsel zwischen Rollen erschwert. Dies gilt insbesondere für jene, deren multiple Rollen sehr verschieden zu einander sind. An dieser Stelle können Rituale, wie etwa das morgendliche Zeitunglesen, helfen, den Rollenwechsel zu vollziehen. Diese Routinen unterstützen dabei, sich psychologisch von der Familienrolle zu lösen und in die Arbeitsrolle hineinzudenken. Wer hingegen eine Integrationsstrategie verfolgt, vollzieht Rollenwechsel einfacher und ist bei Interferenzen zwischen den Rollen, wie etwa private Anrufe während der Arbeitszeit oder dringende Anfragen aus Teams für die man gerade nicht arbeitet, weniger anfällig für emotionale oder kognitive Instabilität. Ashforth et al. (2000) führen weiter aus, dass die Stärke der Identifikation mit einer Rolle Rollenwechsel beeinflusst. Zwar hilft Identifikation beim Eintritt in die Rolle, sodass ein Wechsel in die Rolle schneller und leichter zu vollziehen ist. Doch erschwert Identifikation umgekehrt den Austritt aus der Rolle. So ist aufgrund dieser theoretischen Argumente denkbar, dass Unternehmen beispielweise Arbeit-

nehmer/innen beim Wechsel zwischen der Familien- und Arbeitsrolle unterstützen können, indem versucht wird, die Identifikation mit dem Unternehmen zu fördern.

Einige empirische Studien liefern bereits Erkenntnisse zur Wirkung dieser beiden Strategien in Bezug auf das Zusammenspiel der Familien- und Arbeitsrolle. Beispielsweise zeigen Smit, Maloney, Maertz, und Montag-Smit (2016), dass Rollenintegration durch flexible Arbeitsplatz- und -zeitmodelle eine sinnvolle Strategie zum Umgang mit unvermeidbarem Pendeln zwischen der Arbeits- und Familienrolle ist. Integrationsverhalten verringert die kognitive Erschöpfung, die durch ein komplettes Aus- und wieder Eintreten von Rollen entstehen würde. Ein ebenso positives Bild von Rollenintegration zeichnen Reyt and Wiesenfeld (2015) und Tempelaar und Rosenkranz (2017). Sie schließen aus ihren Studien, dass Segmentation im Gegensatz zu Integration die Fähigkeit zum ambidexteren Denken vermindern kann, Integration hingegen die Lernaktivitäten der Individuen fördert. Rollenintegration kann außerdem dazu führen, dass positive Erlebnisse in der Arbeit auch das Familienleben positiv beeinflussen, allerdings kann auch der gegenteilige Effekt eintreten (Ilies, Wilson & Wagner 2009; Powell & Greenhaus 2010).

Die Präferenzen der Arbeitnehmer/innen hinsichtlich der beiden Strategien unterscheiden sich. Zwar gibt es Forschung, die einen Befund dafür liefert, dass Menschen, für die die Familienrolle stark im Zentrum steht, Segmentation bevorzugen (Powell & Greenhaus 2010). Doch bleibt offen, wie diese Erkenntnis mit den positiven Befunden für Rollenintegration einhergeht und ob diese auch für andere private Rollen, wie etwa eine ehrenamtliche Tätigkeit, gilt. Für Unternehmen ist es wichtig, diese Präferenzen zu kennen und ihre Organisation entsprechend anzupassen. So zeigen Rothbard, Phillips, und Dumas (2005) sowie Kreiner (2006), dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter davon abhängt, ob die Organisationspolitik bezüglich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu deren Präferenzen passt. Rothbard et al. (2005) zeigen auf, dass Menschen, die Rollensegmentation bevorzugen, weniger zufrieden mit ihrem Arbeitsleben sind, wenn die Firma eine integrative Organisation aufweist. Der Effekt des Zusammenspiels von Segmentationspräferenz und Organisation auf die Zufriedenheit der Arbeitnehmer/innen ist sogar größer als der Effekt anderer Einflussvariablen, wie etwa das Einkommen oder der familiäre Status. Weitere Studien füllen die abstrakten Begriffe der Integration und Segmentation mit konkretem Inhalt. Beispielsweise beschreiben Kreiner, Hollensbe, und Sheep (2009) in ihrer qualitativen Studie, dass Integration bzw. Segmentation durch Ort, Zeit, Kommunikation oder Verhalten bei der Arbeit erfolgen kann.

Der Forschungsstand zur Rollenintegration als Strategie zur Vereinbarkeit der Familien- und Berufsrolle lässt sich kurz zusammenfassen: Die Vorteile der Rollenintegration scheinen gegenüber einer Segmentierung zu überwiegen, da sie Lernaktivität und ambidexteres Denken erhöht, während sie kognitive Erschöpfung verringert. Es ist aber auch eine riskante Strategie, da durch Integration die Grenze zwischen Privat- und Arbeitsleben verschwimmt, wodurch sowohl positive als auch negative Dinge aus dem Arbeitsleben Einfluss auf das Privatleben nehmen können. Dies kann wohl auch bei Rollensegmentation grundsätzlich der Fall sein, allerdings würde man dort schwächere Wechselwirkungen erwarten. Entscheidend ist aber, dass die Erwartungshaltung der Mitarbeiter/innen mit der tatsächlichen Organisation (integrativ vs. segmentierend) zusammenpasst.

Was bisher weniger untersucht wurde ist, welche Rolle das Geschlecht der betroffenen Personen in diesen Wirkungsbeziehungen spielt, welche Bedeutung die Organisationskultur sowie die Führungskraft hat und inwiefern Integrationsverhalten eine effizienzorientierte Arbeitsweise fördert. Letzteres ist eine Kernthese aus der Theorie zu Mehrfachteammitgliedschaften von O'Leary, Mortensen und Woolley (2011) und leitet uns zu der Annahme, dass die Integration von Rollen aus dem Arbeits- und Privatleben derselbe Prozess ist, wie die Integration mehrerer Arbeitsrollen. Beide Prozesse erfordern die Gestaltung von Rollengrenzen und deren Überschreitung und bergen damit ähnliche Herausforderungen und Chancen.

Ebenso ist aufgrund bisheriger Forschung unklar, wie die Erreichbarkeit über elektronische Kommunikationsmedien wirkt. Aus der Work-Home-Forschung wissen wir, dass elektronische Kommunikation ein Mittel sein kann, Rollengrenzen zu kontrollieren. Diese Studie möchte aufzeigen, inwiefern Erreichbarkeit durch elektronische Kommunikation und damit ein örtlich flexibler Arbeitsplatz bei der Bewältigung multipler Rollenverantwortlichkeiten helfen kann.

Insgesamt zeigen bisherige Studien deutlich auf, dass die Flexibilisierung der Arbeit und Arbeitszeit ein wichtiges Thema für die Arbeitnehmer/innen ist, um sowohl private als auch arbeitsbezogene Ziele zu vereinbaren (Baua 2016, IGA 2016). Deshalb halten wir es für wichtig, dieses Thema genauer zu beleuchten und der oft eher strukturellen Perspektive auf Arbeitsplatzflexibilisierung eine verhaltensorientierte Perspektive hinzuzufügen.

Ziel des Forschungsprojektes ist es, zu untersuchen, unter welchen Umständen Rollenintegration hilfreich sein könnte, wie die damit verbundenen Belastungen reduziert werden könnten und inwiefern elektronische Erreichbarkeit hier eine Rolle spielt. Aufbauend auf der Boundary

Theory (Ashforth et al. 2000) und der bisherigen Erkenntnis, dass das Ziel ist, Kongruenz zwischen dem tatsächlichen und präferierten Rollenintegrationsgrad herzustellen (Rothbard et al. 2005), nehmen wir an, dass sowohl Rollenintegration als auch -segmentation eine Herausforderung für Arbeitnehmer/innen ist, allerdings über verschiedene Wirkungsmechanismen.

Studiendesign

Methodik

Um die tägliche Dynamik von Rollenanforderungen abzubilden, wenden wir die Methode des Experience Sampling an, auch Tagebuchstudie genannt. Dabei wird den Teilnehmern täglich über einen gewissen Zeitraum ein Fragebogen zugesendet, um eine ad-hoc Einschätzung zu den erhobenen Variablen sicherzustellen. Diese Studie deckt einen Zeitraum von 13 Tagen (Beobachtungspunkten) ab. Dies geht über den gängigen Zeitraum von 10 Arbeitstagen für Experience Sampling Studien hinaus (z. B. Butler, Grzywacz, Bass & Linney 2005; Ilies, Wilson & Wagner 2009; Koopman, Lanaj & Scott 2016). Der Fragebogen wurde anhand bestehender Literatur erstellt und nutzt in international anerkannten Fachzeitschriften publizierte und anerkannte Maße, die bereits mehrfach validiert wurden.

Durch den Experience Sampling Ansatz entsteht eine hierarchische Datenstruktur. Eine einfache Querschnittsanalyse würde das Ergebnis verfälschen, da die täglichen Beobachtungspunkte nicht unabhängig voneinander sind. Sie sind vielmehr beeinflusst durch die Person, von der sie stammen. Um den Einfluss der jeweiligen Person in der Analyse abzubilden, verwenden wir ein Verfahren, das diese Datenstruktur abbilden kann, ein hierarchisch lineares Modell. Ein gängiges Analysetool dafür ist die Software HLM 7, das – anders als übliche Statistikprogramme – Regressionen, und damit Zusammenhänge zwischen Variablen, über die Datenhierarchie hinweg berechnen kann (Raudenbush, Bryk, Cheong, Congdon, & Du Toit 2011).

Die Umfrageteilnehmer erhielten zunächst einen allgemeinen Fragebogen, der demographische Merkmale, den Erwerbsstatus, die Familiensituation, die Rolle(n) in der Arbeit und allgemeine Merkmale zum Umgang mit multiplen Rollen erfasst. Danach wurden die Teilnehmer jeweils morgens (zwischen 6 und 9 Uhr) und abends (zwischen 18 und 24 Uhr) zu deren täglichen Interferenz zwischen Privat- und Arbeitsleben und dessen Auswirkungen befragt.

Variablen

Multiple Rollen und deren Interaktion

Um zu erfassen, welche unterschiedlichen Rollenverantwortlichkeiten die Studienteilnehmer im Privat- und Arbeitsleben hatten, haben wir

nach deren Anzahl an Arbeitsrollen, Teammitgliedschaften sowie ehrenamtlichen Engagement in der Arbeit gefragt. Zudem baten wir die Teilnehmer anzugeben, ob sie Eltern- oder Pflegeverantwortung tragen oder ehrenamtlich in ihrer Freizeit tätig sind. Um einzuschätzen, ob multiple Rollen und deren Interferenz im Arbeitsleben tatsächlich eine Belastung darstellen, haben wir die Teilnehmer nach deren empfundenem Rollenkonflikt bzw. nach potentiell bereichernder Interferenz befragt (Grzywacz & Marks 2000). Die Teilnehmer gaben darüber hinaus an, wie häufig sie generell in ihren privaten Rollen (Eltern, Pflege, Ehrenamt) während der Arbeit aktiv sind, sowie wie häufig sie bzgl. ihrer Arbeit in ihrer Freizeit aktiv sind. Zudem erfragten wir täglich, ob die Studienteilnehmer in der Arbeit für private Anliegen und in der Freizeit für arbeitsbezogene Anliegen erreichbar waren.

Integrationsverhalten und -wunsch

Das tatsächliche Integrationsverhalten der Studienteilnehmer bildeten wir in Anlehnung an Kossek und Lautsch (2012) mit der Frage nach der generellen Arbeitsaktivität in der Freizeit und dem Kümmern um persönliche Bedürfnisse während der Arbeit ab. Auf täglicher Ebene fragten wir die Studienteilnehmer, inwiefern sie Anfragen aus dem Privatleben während der Arbeit ignoriert oder beantwortet haben. Der tatsächliche Umgang mit multiplen Rollen unterscheidet sich häufig vom individuellen Wunsch nach Rollenintegration bzw. -trennung. Daher erfassten wir die präferierte Rollensegmentation bzw. -integration in Anlehnung an Kreiner (2006) und Ilies et al. (2009).

Organisationale Rahmenbedingungen

Organisationen unterstützen die Integration des Privat- und Arbeitslebens auf unterschiedliche Weise. Um dies in unserem Datensatz abzubilden, fragten wir die Studienteilnehmer ähnlich zu Ten Brummelhuis und Van Der Lippe (2010), ob ihre Arbeitgeber eine Flextime- oder Flexplace-Option anbieten. Konkret gaben die Studienteilnehmer an, ob ihr Arbeitgeber das Arbeiten von zu Hause aus generell ermöglicht, welchen Anteil ihrer Arbeitszeit die Arbeitnehmer tatsächlich von zu Hause aus arbeiten, wie häufig sie selbst bestimmen und wann sie ihre Arbeit beginnen bzw. beenden.

Wahrgenommene Gestaltungsmöglichkeit der Grenze zwischen Privat und Arbeit

Um zu berücksichtigen, inwiefern die Studienteilnehmer das Gefühl haben, ihre Schnittstelle zwischen Privat- und Arbeitsleben selbst im Griff zu haben, ermittelten wir im Fragebogen deren selbsteingeschätzte Kontrolle über die Grenze zwischen Arbeit und Privatem (Kossek, Rudermaier, Braddy & Hannum 2012) sowie deren Selbstsicherheit bzgl. ihrer Fähigkeit, diese Grenze erfolgreich zu gestalten (Lapierre, Van Steenbergen, Peeters & Kluwer 2016).

Führung und Kultur

Auch die Rolle der Führungskraft und der Kultur des Unternehmens wurde untersucht. Wir befragten die Teilnehmer bzgl. ihrer Einschätzung unterstützender Eigenschaften der Führungskraft (Liden, Wayne, Zhao & Henderson 2008), deren Erwartungshaltung bzgl. der Erreichbarkeit der Arbeitnehmer in deren Freizeit (Derks, Duin, Tims & Bakker 2015) sowie der Familienfreundlichkeit der Unternehmenskultur (Little, Hinojosa, Paustian-Underdahl & Zipay 2018).

Auswirkungen auf das Verhalten bei der Arbeit

Ziel der Studie war, herauszufinden, inwiefern Rolleninterferenzen das Verhalten der Studienteilnehmer bei der Arbeit beeinflussen. Daher haben wir täglich das freiwillige Zusatzengagement bzw. die Kontraproduktivität bei der Arbeit (OCB und CWB nach Dalal, Lam, Weiss, Welch & Hulin 2009), die Konzentration während der Arbeit (Schwarzer, Diehl & Schmitz 1999), die Energie am Morgen (Prem, Ohly, Kubicek & Korunka 2017) sowie die selbsteingeschätzte Leistung erfragt (Van Dyne & LePine 1998).

Ergebnisse

Stichprobe

256 Arbeitnehmer/innen nahmen an der Erstbefragung der Studie teil. Die Studienteilnehmer waren zu 51 Prozent weiblich, im Durchschnitt 46 Jahre alt, nahezu ausnahmslos in Vollzeit erwerbstätig und im Durchschnitt seit 15 Jahren beim aktuellen Arbeitgeber angestellt. 34 Prozent hatten einen Hochschulabschluss. Die Studienteilnehmer kamen aus 21 verschiedenen Branchen und 14 unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Die Arbeitgeber der Teilnehmer/innen hatten nach Eigeneinschätzung zwischen 5 und 300.000 Mitarbeiter. Von den 256 Arbeitnehmern/innen der Erstbefragung nahmen 187 Studienteilnehmer auch an der täglichen Befragung teil. Im Durchschnitt nahmen diese Personen an 8,5 von möglichen 13 Tagen an der Befragung teil und lieferten somit insgesamt 1.546 von 2.353 möglichen täglichen Beobachtungen. Dies entspricht einer Antwortrate von 66 Prozent.

Rolleninterferenz

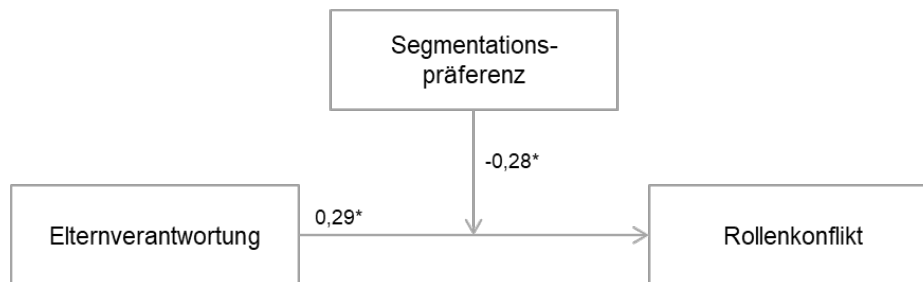
Knapp die Hälfte der Studienteilnehmer/innen berichtete von zusätzlichen Verantwortlichkeiten im Privatleben. 30 Prozent hatten Kinder, die im eigenen Haushalt wohnen. 10 Prozent der Studienteilnehmer pflegten einen Angehörigen und 14 Prozent waren ehrenamtlich tätig. Die Mehrfachbelastung wird in unseren Daten deutlich: 23 Prozent der Studienteilnehmer füllten mehr als nur eine dieser Rollen gleichzeitig aus und gaben an, bis zu vier derartige private Rollen zu meistern. Erfreulicherweise verspürten die Befragten ihr Privatleben eher als Bereicherung am Arbeitsplatz (Durchschnitt 3,6 von 5), als dass sie Rollenkonflikte (Durchschnitt 2,5 von 5) empfanden. Dies galt für Eltern und Pflegende gleichermaßen, wie für Studienteilnehmer/innen ohne zusätzliche Rollenverantwortung im Privatleben.

Eltern und Pflegende empfanden vermehrt Rollenkonflikte ($r^1 = 0.21$, $p < 0,01$) (insbesondere Eltern von Kindern unter 6 Jahren). Generell ließ sich feststellen, dass Rollenkonflikte mit der Anzahl der privaten Rollen ($r = 0.18$, $p < 0,01$), sowie dem Integrationsverhalten (insbesondere bei Integration von Privatem in die Arbeit [$r = 0,35$, $p < 0.01$]) steigen. Eine familienunfreundliche Unternehmenskultur sowie die Erwartungen der Führungskraft an die Erreichbarkeit via Telefon oder E-Mail

¹ r = Korrelationskoeffizient

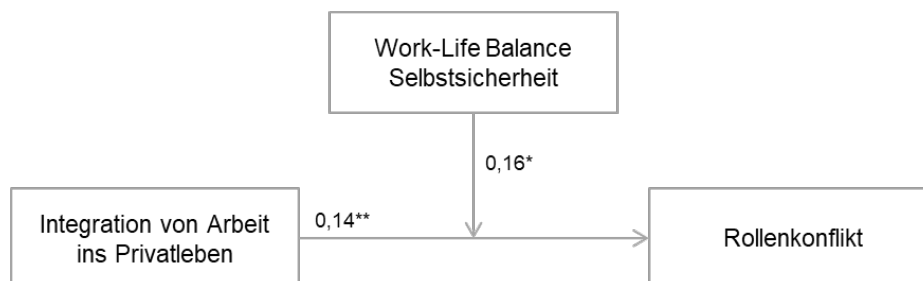
am Feierabend hingen ebenso positiv mit dem Konflikt zwischen Arbeits- und Privatleben zusammen ($r = 0,24/0,29$, $p < 0,01$). Weiterführende Mehrebenenanalysen zeigten, dass die Rollenkonflikte für Eltern, die eine starke Trennung ihrer beiden Lebensbereiche bevorzugen, geringer ausfallen, als für Eltern, die sich eine geringe Trennung wünschen (s. Abbildung 1 und Tabelle 1, Modell 1).

Abbildung 1: Schematische Darstellung der Regressionsergebnisse zu Rollenkonflikt



Quelle: Eigene Berechnung

Abbildung 2: Schematische Darstellung der Regressionsergebnisse zu Rollenkonflikt



Quelle: Eigene Berechnung

Stärker fallen Rollenkonflikte durch Integration aus, je mehr die Studienteilnehmer der Meinung waren, ihre eigene Work-Life-Balance im Griff zu haben (s. Abbildung 2 und Tabelle 1, Modell 2). Rollenkonflikte gehen mit kontraproduktivem Arbeitsverhalten ($r = 0,38$, $p < 0,01$), weniger Konzentration ($r = -0,47$, $p < 0,01$) und letztlich verringerter Arbeitsleistung ($r = -0,42$, $p < 0,01$) einher.

Tabelle 1: Ergebnisse der Regressionsanalyse zu Rollenkonflikt

	Modell 1		Modell 2	
	Koeff.	Std.	Koeff.	Std.
Konstante	3,96 ***	0,27	3,96 ***	0,26
Geschlecht	-0,03	0,10	-0,03	0,10
Alter	-0,03 ***	0,00	-0,03 ***	0,00
Bildung	-0,03	0,06	-0,09	0,05
Eltern	0,29 *	0,11		
Segmentationspräferenz (SP)	-0,01	0,06		
E x SP	-0,28 *	0,14		
Integration Arbeit in Privatleben (IAP)			0,14 **	0,05
Work-Life-Balance Selbstsicherheit (WBS)			0,30 ***	0,07
IAP x WBS			0,16 *	0,06

Quelle: Eigene Darstellung

Anmerkung: N = 256; *p-Wert <0,05; **p-Wert <0,01; ***p-Wert <0,001

Allerdings kann die Integration des Privat- und Arbeitslebens auch positive Einflüsse aus den jeweiligen anderen Lebensbereichen ermöglichen (Powell & Greenhaus 2010). Eine Bereicherung des Arbeitslebens durch das Privatleben verspürten jene Studienteilnehmer/innen, die in einer Beziehung waren ($r = 0,16$, $p < 0,05$). Sie gaben beispielsweise an, dass es ihnen hilft, bei Arbeitsproblemen mit jemandem von zu Hause zu sprechen oder dass ihr Privatleben ihnen hilft, in der Arbeit Leistung zu bringen. Singles hingegen scheinen nicht von ihrem Privatleben in der Arbeit ($r = -0,19$, $p < 0,01$) zu profitieren. Interessant ist zudem, dass Studienteilnehmer, deren Partner ebenfalls arbeiteten, mehr Bereicherung durch ihr Privatleben am Arbeitsplatz verspürten als jene, deren Partner wenig oder gar keiner Erwerbstätigkeit nachgingen ($r = 0,15$, $p < 0,05$). Studienteilnehmer, die ihr Privatleben bereichernd für ihr Arbeitsleben nutzen können, engagierten sich in der Arbeit mehr ($r = 0,25$, $p < 0,01$) und hatten mehr Energie am Arbeitsplatz ($r = 0,20$, $p < 0,01$). Die positiven Effekte des Privatlebens auf das Verhalten in der Arbeit scheinen allerdings unabhängig vom Integrationsverhalten der Studienteilnehmer zu sein.

Auch am Arbeitsplatz zeigt sich ein Trend zur Mehrfachbelastung. Im Durchschnitt waren die Studienteilnehmer zum Zeitpunkt der Datenerhebung in zwei Funktionen gleichzeitig im Unternehmen tätig. 9 Prozent gaben an, sich im Unternehmen ehrenamtlich zu engagieren. Erweitert

man den engen Begriff der Rolle auf die Anzahl an Teams, in denen die Befragten zum Zeitpunkt der Datenerhebung tätig waren, ergibt sich eine noch höhere Zahl. Im Durchschnitt waren die Studienteilnehmer in 4,1 Teams gleichzeitig tätig, einschließlich Kurzprojekten. Allerdings zeigt sich mit zunehmender Belastung am Arbeitsplatz keine Erhöhung des Work-Home Rollenkonflikts. Es lässt sich jedoch feststellen, dass mit der Anzahl der Rollen am Arbeitsplatz bzw. mit der Fragmentierung der Arbeitszeit die Konzentrationsfähigkeit ($r = -0,26$, $p < 0,01$) und Arbeitsleistung ($r = -0,23$, $p < 0,01$) nachlassen. Dies trifft für die Anzahl an Privatrollen nicht zu. Eine Parallele zwischen Privat- und Arbeitsrollen gibt es jedoch: Personen, die im Privatleben viele Rollen besetzten, waren auch in der Arbeit in mehreren Teams tätig oder besetzten mehrere Arbeitsrollen gleichzeitig ($r = 0,13$, $p < 0,05$).

Organisationale Rahmenbedingungen

75 Prozent der Studienteilnehmer gaben an, flexibel über den Beginn und das Ende ihrer Arbeitszeit entscheiden zu können. 28 Prozent arbeiten regelmäßig im Home-Office, davon 5 Prozent die Hälfte ihrer Arbeitszeit oder mehr. Unsere Ergebnisse zeigen, dass diese sogenannte Flextime bzw. Flexplace-Politik der Arbeitgeber das Gefühl stärkt, Kontrolle über die Schnittstelle zwischen Arbeits- und Privatleben zu haben – ein wichtiger Faktor für gute Arbeitsleistung. Studienteilnehmer, die vom Arbeitgeber mit den technischen Möglichkeiten im Home-Office zu arbeiten ausgestattet wurden, zeigen ein höheres freiwilliges Engagement in der Arbeit über ihr eigentliches Tätigkeitsfeld hinaus, welche sich aber nicht in einer besseren Arbeitsleistung widerspiegelt.

Ein Flextime-Modell scheint besonders für Eltern vorteilhaft zu sein, denn unsere Daten zeigen, dass Flextime mit einer reduzierten Anzahl an privaten Unterbrechungen der Arbeit für Eltern ($r = -0,34$, $p < 0,01$) zusammenhängt. Insofern scheint Flextime für Eltern eine gute Möglichkeit zu sein, ihren Alltag so zu gestalten, dass sie ihre privaten Verpflichtungen vor oder nach der Arbeit nachkommen können, anstatt während der Arbeit.

Integrationsverhalten

Mit einem Durchschnitt von 2,4 von 5 sind die Studienteilnehmer eher selten in ihren privaten Rollen am Arbeitsplatz aktiv (z. B. Anrufe, E-Mails, etc. durch Angehörige, private Termine während der Arbeitszeit,

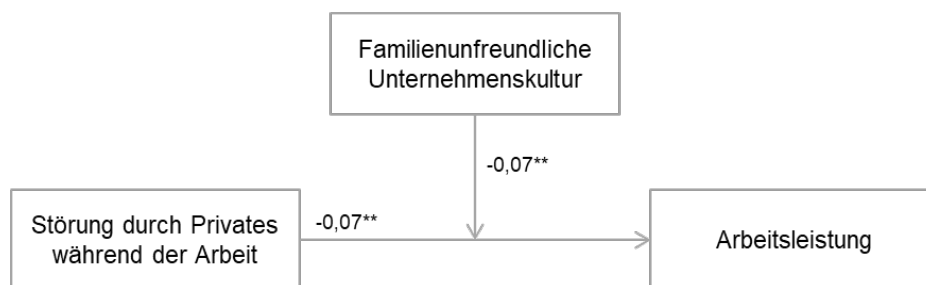
etc.). Wenn es Anfragen aus dem Privatleben an die Studienteilnehmer gab, wurden diese öfter beantwortet als ignoriert (insbesondere Anfragen aus dem familiären Bereich, Durchschnitt 4,2 von 5) und eher selten als Störung empfunden (Durchschnitt 1,5 von 5). Generell waren die Studienteilnehmer an 69 Prozent der Umfragetage grundsätzlich erreichbar für Privates während der Arbeit und an 42 Prozent der Tage erreichbar für die Arbeit während der Freizeit. Dem steht der Wunsch der Studienteilnehmer nach Trennung der beiden Lebensbereiche entgegen. 94 Prozent gaben an, dass ihnen eine Trennung des Arbeits- vom Privatleben wichtig oder sehr wichtig ist. Diejenigen, die sich eine starke Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben wünschten, arbeiten auch tatsächlich weniger im Home-Office ($r = -0,13$, $p < 0,05$) und seltener in ihrer Freizeit ($r = -0,16$, $p < 0,05$). Dies geht mit einer konzentrierteren Arbeitsweise ($r = 0,21$, $p = 0,21$, $p < 0,01$) und höheren Leistung einher ($r = 0,26$, $p < 0,01$). Arbeitnehmer, die die Möglichkeit haben im Home-Office zu arbeiten, integrieren beide Lebensbereiche tatsächlich verstärkt ($r = 0,21$, $p < 0,01$). Frauen arbeiten weniger im Home-Office ($r = -0,14$, $p < 0,05$) und integrieren dementsprechend die Arbeit insgesamt signifikant weniger ins Privatleben als Männer ($r = -0,15$, $p < 0,05$). Frauen haben in unserer Stichprobe jedoch auch seltener Kinder ($r = -0,15$, $p < 0,05$), wodurch sich möglicherweise die Notwendigkeit für Rollenintegration verringert. Zudem haben Frauen in unserer Stichprobe eher Arbeitgeber bzw. Berufe, die kein Home-Office ermöglichen. Darüber hinaus zeigt sich, dass Arbeitnehmer, die sich in der Arbeit ehrenamtlich engagieren, ihre Arbeit deutlich stärker in ihr Privatleben integrieren ($r = 0,13$, $p < 0,05$).

Auf täglicher Ebene ist die Bilanz bzgl. einer Integration des Privat- mit den Arbeitsleben zwiespältig. Studienteilnehmer, die die Arbeit ins Privatleben integrieren, fallen zwar positiv durch ihr freiwilliges Zusatzengagement auf ($r = 0,36$, $p < 0,019$), arbeiten aber weniger konzentriert ($r = -0,27$, $p < 0,01$) und zeigen weniger Leistung ($r = -0,22$, $p < 0,01$). Auch die Integration des Privatlebens bei der Arbeit lässt sich mit geringerer Konzentrationsfähigkeit ($r = -0,19$, $p < 0,01$), Energie ($r = -0,18$, $p < 0,05$), Arbeitsleistung ($r = -0,24$, $p < 0,01$) und sogar mit kontraproduktivem Arbeitsverhalten ($r = 0,38$, $p < 0,01$) verbinden. Letzteres beinhaltet neben fehlender Produktivität auch, sich negativ über den Arbeitgeber zu äußern. Telearbeit hängt negativ mit der Arbeitsleistung zusammen, vor allem, wenn Überstunden im Home-Office gemacht werden ($r = -0,28$, $p < 0,01$).

Die negativen Effekte der Integration von Privat- und Arbeitsleben können durch eine familienunfreundliche Kultur verschärft werden. Multilevel-Analysen zeigen, dass es darauf ankommt, inwiefern die täglichen

Unterbrechungen bei der Arbeit durch Privates als störend empfunden werden. Die tägliche Arbeitsleistung der Studienteilnehmer sinkt, je stärker Anfragen aus dem Privatleben während der Arbeit als störend empfunden werden. Dieser Effekt ist besonders stark für jene Studienteilnehmer, die die Unternehmenskultur bei ihren Arbeitgeber als familienunfreundlich empfinden (s. Abbildung 3 und Tabelle 2, Modell 3).

Abbildung 3: Schematische Darstellung der Ergebnisse der Multi-Level Analyse zu Arbeitsleistung



Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 2: Ergebnisse der Multi-Level Analyse zu Arbeitsleistung

	Modell 3		
	Koeff.		Std.
Konstante	4,35	***	0,06
Geschlecht	0,08		0,08
Alter	0,02	***	0,00
Bildung	-0,03		0,04
Stimmung	0,28	***	0,03
Arbeitsbelastung Vortag	-0,05		0,04
Unternehmenskultur (UK)	-0,02		0,04
Störung Arbeit durch Privates (SAP)	-0,07	*	0,03
UK x SAP	-0,07	*	0,03

Quelle: Eigene Darstellung

Anmerkung: N = 162, n = 1119; *p-Wert < 0,05; **p-Wert < 0,01; ***p-Wert < 0,001

Führung und Kultur

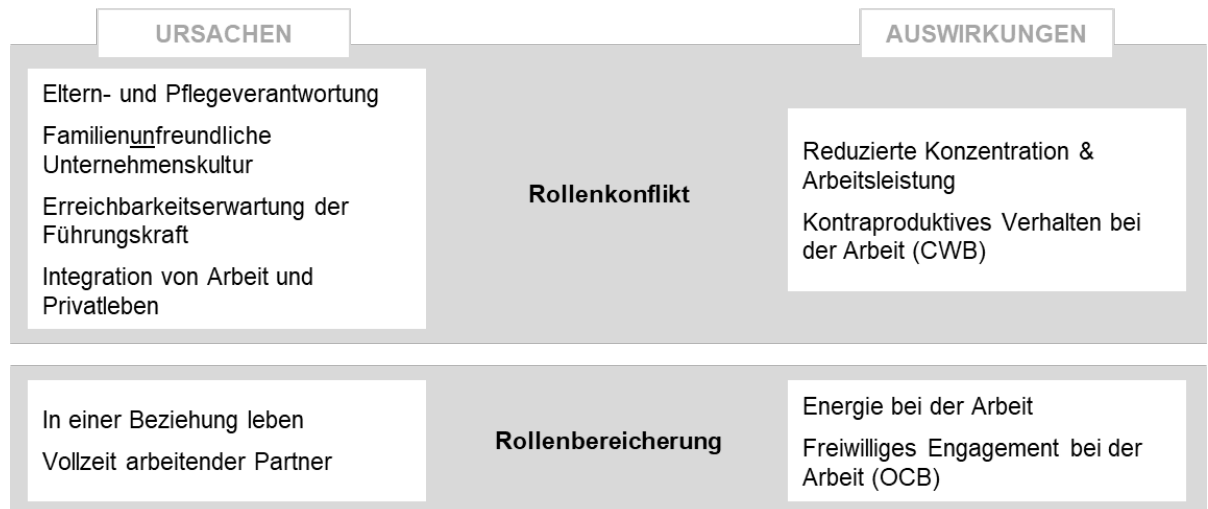
66 Prozent der Studienteilnehmer empfinden die Unternehmenskultur bei ihrem Arbeitsgeber als wenig bis gar nicht familienunfreundlich. 77 Prozent haben auch selten bis gar nicht das Gefühl, sie müssten nach der Arbeit für ihre Führungskraft per Telefon oder E-Mail erreichbar sein. Eine familienunfreundliche Unternehmenskultur hängt positiv mit Rollenkonflikten zusammen und negativ mit einer konzentrierten Arbeitsweise ($r = -0,23$, $p < 0,01$). Stattdessen ist ein positiver Zusammenhang mit kontraproduktivem Arbeitsverhalten zu sehen ($r = 0,21$, $p < 0,01$). Hohe Erwartungen der Führungskraft an die Erreichbarkeit der Arbeitnehmer/innen in ihrer Freizeit hängen mit Überstunden und Rollenkonflikten, arbeitsunproduktivem Verhalten ($r = 0,18$, $p < 0,05$), unkonzentriertem Arbeiten ($r = 0,23$, $p < 0,01$), Kontrolle über die Schnittstelle zwischen Arbeit und Privatem ($r = -0,31$, $p < 0,0,1$) sowie dem Vertrauen der Arbeitnehmer in ihre eigene Fähigkeit, die Anforderungen des Privat- und Arbeitslebens gleichermaßen zu meistern ($r = -0,16$, $p < 0,05$), zusammen.

Diskussion

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass Menschen, die viele Verantwortlichkeiten im Privatleben haben, zwar auch am Arbeitsplatz über das geforderte Maß hinaus engagiert sind, allerdings kann auch deren Belastungsniveau mit der Anzahl der privaten Rollen steigen. Eltern und Pflegende scheinen diesen Rollenkonflikt am stärksten zu verspüren. Aber auch unabhängig von diesen spezifischen Verantwortlichkeiten gibt es Anzeichen, dass eine Integration des Arbeits- und Privatlebens durch Erreichbarkeit, Überstunden im Home-Office, etc. den empfundenen Konflikt zwischen Arbeits- und Privatleben erhöht. Interessanterweise wird dieser Effekt durch die Selbstsicherheit der Studienteilnehmer bzgl. des Managements ihrer eigenen Work-Life-Balance nicht verringert, sondern sogar verstärkt. Dies lässt sich möglicherweise durch die Theorie der sozialen Identität erklären (Ashforth, Kreiner & Fugate 2000): Wenn Menschen glauben, eine gute Work-Life-Balance würde sie auszeichnen, dann aber durch die Integration vermehrte Interferenzen zwischen ihren Lebensbereichen verzeichnen, kommt es zu einem Bruch zwischen tatsächlicher und gewünschter Identität, was die empfundenen Rollenkonflikte verstärkt.

Rollenkonflikte ihrerseits sind mit weniger Energie, Konzentrationsfähigkeit und Arbeitsleistung der Arbeitnehmer verbunden, jedoch mit einem höheren Maß an kontraproduktivem Arbeitsverhalten. Dieser Effekt ist wiederum besonders stark ausgeprägt, wenn eine familienunfreundliche Unternehmenskultur herrscht. Anknüpfend an bestehende Forschung, weisen auch unsere Studienergebnisse auf eine Bereicherung des Arbeitslebens durch das Privatleben für bestimmte Personen hin, allerdings scheinen diese nicht mit dem Integrationsverhalten zusammen zu hängen.

Abbildung 4: Schematische Darstellung der Studienergebnisse auf Basis bestehender Forschung und signifikanter Korrelationen



Quelle: Eigene Darstellung

Die erwarteten Gender-Effekte sind nicht aufgetreten. Dies könnte dem Umstand geschuldet sein, dass Frauen mit zusätzlichen privaten Verantwortlichkeiten, wie etwa Kindern oder zu Pflegende, in unserer Stichprobe unterrepräsentiert sind. Dies deutet – passend zu früheren Befunden (Powell & Greenhaus 2010) – darauf hin, dass Gender-Effekte bzgl. Konflikten zwischen Privat- und Arbeitsleben nicht dem Geschlecht geschuldet sind, sondern anderen Faktoren, wie etwa dem Umfang der Erwerbstätigkeit oder der Identifikation mit den privaten Verantwortlichkeiten. Abbildung 4 fasst die Ergebnisse der Studie schematisch zusammen.

Forschungsimplicationen

Diese Ergebnisse knüpfen an bestehende Forschung und Rollentheorie an, die gezeigt hat, dass eine Trennung des Privat- vom Arbeitsleben hilft, den Anforderungen beider Bereiche besser gerecht zu werden, aber dass eine Trennung auch positive Beeinflussung durch das Privatleben verhindert (Dumas & Sanchez-Burks 2015; Eddleston & Mulki 2017; Methot & LePine 2016; Powell & Greenhaus 2010). Unsere Daten zeigen klar, dass Integration Rollenkonflikte verschärft, doch ermöglicht Rollenintegration auch zusätzliches freiwilliges Engagement in der Arbeit. Anders als erwartet, hängt Integration nicht mit Rollenbereicherung

zusammen. Künftige Forschung sollte deshalb genauer beleuchten, über welche Wirkungsmechanismen Rollenintegration positiv auf Individuen wirkt.

Zudem knüpfen unsere Ergebnisse direkt an die Erkenntnisse der Social Support Theorie an (Booth & Matthews 2012). Rollenkonflikt ist ein Stressor, dessen Auswirkungen durch die Unterstützung des sozialen Umfeldes der Betroffenen gemindert werden können. Unsere Studie unterstützt dieses Argument, indem sie zeigt, dass eine Unternehmenskultur, die privaten Verantwortlichkeiten kritisch gegenüber steht, die Auswirkungen von Störungen durch das Privatleben bei der Arbeit auf die Arbeitsleistung der Betroffenen verstärkt. Weitere Forschung in diesem Bereich könnte differenzierter aufzeigen, wie sich diese kulturellen Vorbehalte gegenüber Menschen, die Privat- und Arbeitsleben integrieren, auf deren Status innerhalb ihres Arbeitsumfeldes auswirken.

Bisherige Forschung lässt Faktoren, die den Rollenkonflikt als Ergebnis integrierter Lebensbereiche verstärken oder mildern, größtenteils außer Acht. Wir zeigen, dass die persönliche Einstellung zur eigenen Work-Life-Balance Einfluss auf diese Beziehung hat. Damit integrieren wir bisherige Erkenntnisse zur Rollentheorie mit der Identifikationstheorie und schließen daraus, dass es wichtig ist, dass das tatsächliche Zusammenspiel des Privat- und Arbeitslebens zu den persönlichen Vorstellungen über die Fähigkeit dieses Zusammenspiel zu meistern, passen muss (Ladge & Little 2019). Damit möchten wir eine Grundlage für weitere Forschung zum Thema tatsächliche und gewünschte Rollenintegration am Arbeitsplatz schaffen.

Praktische Implikationen

Unsere Daten zeigen, dass private Verantwortlichkeiten wie Eltern zu sein, Angehörige zu pflegen oder Ehrenämter zu besetzen mit Konflikten zwischen Arbeits- und Privatleben einhergehen, die nicht nur die Leistung bei der Arbeit verringern, sondern sogar kontraproduktives Arbeitsverhalten fördern. Um dies zu vermeiden, liegt die Empfehlung nahe, diese beiden Lebensbereiche möglichst getrennt zu halten. Bestehende Forschung zeigt aber auch, dass eine Integration beider Lebensbereiche positive Einflüsse ermöglicht (Powell & Greenhaus 2010). Arbeitnehmer sollten also dann integrieren, wenn ihre Rollenverantwortlichkeiten dies unbedingt erfordern und es ihnen dadurch möglich ist, Privates und Beruf zu vereinen. Dabei ist es wichtig, dass die Arbeitnehmer ihre eigenen Vorstellungen darüber, wie gut sie Privat- und Arbeitsleben in Balance halten können, an ihre Lebenssituation anpassen. Rollenkonflikte fallen

weniger stark aus, wenn die Betroffenen keine zu hohe Selbstsicherheit bzgl. der Work-Life-Balance haben.

Auch die jeweiligen Arbeitgeber und Führungskräfte können ihren Einfluss geltend machen, um die Auswirkungen von Rollenkonflikten zu verringern und so die positiven Konsequenzen von Rollenintegration zu ermöglichen. Eine Arbeitskultur, die persönliche Bedürfnisse hinter die Arbeit stellt, kann dazu führen, dass Betroffene unvermeidliche Rollenkonflikte schlechter bewältigen und dadurch unkonzentrierter arbeiten und weniger Leistung zeigen. Unsere Studie zeigt damit deutlich, dass das organisationale Umfeld eine große Rolle dabei spielt, ob Mehrfachrollenbelastung tatsächlich negative Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer hat.

Anhand dieser Ergebnisse lässt sich zusammenfassend ableiten, dass Familienverantwortung im Sinne von Elternschaft und Pflege zwar eine große Herausforderung für Arbeitnehmer darstellt, es aber durchaus Möglichkeiten gibt, diese für den Arbeitsplatz gewinnbringend zu nutzen.

Literatur

- Ashforth, B., Kreiner, G., & Fugate, M. (2000): All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3): 472–491.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Baua) (2016): Arbeitszeitreport Deutschland 2016, Ergebnisse im Überblick www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/F2398-2.pdf?__blob=publicationFile&v=5 (Abgerufen am 15.05.2020).
- Booth, S. M., & Matthews, R. A. (2012): Family-supportive organization perceptions: Validation of an abbreviated measure and theory extension. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1): 41–51.
- Butler, A., Grzywacz, J., Bass, B., & Linney, K. (2005): Extending the demands-control model: A daily diary study of job characteristics, work-family conflict and work-family facilitation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2): 155–169.
- Dalal, R. S., Lam, H., Weiss, H. M., Welch, E. R., & Hulin, C. L. (2009): A within-person approach to work behavior and performance: Concurrent and lagged citizenship-counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance. *Academy of Management Journal*, 52(5): 1051–1066.
- Derks, D., Duin, D., Tims, M., & Bakker, A. B. (2015): Smartphone use and work-home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 88(1): 155–177.
- Diehl, M., Semegon, A. B., & Schwarzer, R. (2006): Assessing attention control in goal pursuit: A component of dispositional self-regulation. *Journal of Personality Assessment*, 86(3): 306–317.
- Dumas, T. L., & Sanchez-Burks, J. (2015): The professional, the personal, and the ideal worker: Pressures and objectives shaping the boundary between life domains. *The Academy of Management Annals*, 9(1): 803–843.
- Eddleston, K. A., & Mulki, J. (2017): Toward understanding remote workers' management of work–family boundaries: the complexity of workplace embeddedness. *Group & Organization Management*, 42(3): 346–387.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000): Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1): 111–126.

- Ilies, R., Wilson, K. S., & Wagner, D. T. (2009): The spillover of daily job satisfaction onto employees' family lives: The facilitating role of work-family integration. *Academy of Management Journal*, 52(1): 87–102.
- Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B. A. (2016): Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal*, 59(2): 414–435.
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2012): Work–family boundary management styles in organizations: A cross-level model. *Organizational Psychology Review*, 2(2): 152–171.
- Kossek, E. E., Ruderman, M. N., Braddy, P. W., & Hannum, K. M. (2012): Work–nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1): 112–128.
- Kreiner, G. E. (2006): Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4): 485–507.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009): Balancing Borders and Bridges: Negotiating the Work-Home Interface via Boundary Work Tactics. *Academy of Management Journal*, 52(4): 704–730.
- Ladge, J. J., & Little, L. M. (2019): When expectations become reality: Work-family image management and identity adaptation. *Academy of Management Review*, 44(1): 126–149.
- Lapierre, L. M., Van Steenbergen, E. F., Peeters, M. C., & Kluwer, E. S. (2016): Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6): 804–822.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008): Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2): 161–177.
- Little, L. M., Hinojosa, A. S., Paustian-Underdahl, S., & Zipay, K. P. (2018): Managing the harmful effects of unsupportive organizations during pregnancy. *Journal of Applied Psychology*, 103(6): 631–643.
- Methot, J. R., & LePine, J. A. (2016): Too close for comfort? Investigating the nature and functioning of work and non-work role segmentation preferences. *Journal of Business and Psychology*, 31(1): 103–123.
- O'Leary, M. B., Mortensen, M., & Woolley, A. W. (2011): Multiple team membership: A theoretical model of its effects on productivity and learning for individuals and teams. *Academy of Management Review*, 36(3): 461–478.

- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010): Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53(3): 513–534.
- Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012): Building a sustainable model of human energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *Academy of Management Annals*, 6(1): 337–396.
- Prem, R., Ohly, S., Kubicek, B., & Korunka, C. (2017): Thriving on challenge stressors? Exploring time pressure and learning demands as antecedents of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1): 108–123.
- Raudenbush, S. W., Bryk, A. S., Cheong, Y. F., Congdon, R. T., & Du Toit, M. (2011): HLM 7: Hierarchical linear and nonlinear modeling user manual: User guide for Scientific Software International's (S.S.I.) program by Stephen W. Raudenbush (2016–02–19) Scientific Software International, Lincolnwood, USA.
- Reyt, J.-N. & Wiesenfeld, B. M. (2015): Seeing the forest for the trees: exploratory learning, mobile technology, and knowledge workers' role integration behaviors. *Academy of Management Journal*, 58(3): 739–762.
- Rothbard, N. P., Phillips, K. W., & Dumas, T. L. (2005): Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation. *Organization Science*, 16(3): 243–258.
- Smit, B. W., Maloney, P. W., Maertz, C. P., & Montag-Smit, T. (2016): Out of sight, out of mind? How and when cognitive role transition episodes influence employee performance. *Human Relations*, 69(11): 2141–2168.
- Tempelaar, M. P. & Rosenkranz, N. A. (2017): Switching hats: The effect of role transition on individual ambidexterity. *Journal of Management*, 45(4): 1517–1539.
- Ten Brummelhuis, L. L., & Van Der Lippe, T. (2010): Effective work-life balance support for various household structures. *Human Resource Management*, 49(2): 173–193.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998): Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1): 108–119.

Autorinnen und Autoren

Dr. Julia Backmann ist Assistant Professor an der University College Dublin School of Business und war zuvor an der Ludwig-Maximilians-Universität München und Otto Beisheim School of Management in Vallendar tätig. In ihrer Forschung und Lehre fokussiert sie sich auf Kollaboration und Führung in komplexen Umgebungen. Sie publiziert ihre Arbeit in führenden internationalen Fachmagazinen wie dem Leadership Quarterly und dem Journal of Product Innovation Management.

Prof. Dr. Martin Högl ist Vorstand des Institutes für Leadership und Organisation der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU). Vor seinem Wechsel an die LMU lehrte Professor Högl an der Washington State University (USA), der Università Bocconi (Mailand, Italien) und der WHU – Otto Beisheim School of Management. Seine Forschungsschwerpunkte beinhalten die Themen Führung, Innovation und Kollaboration in Organisationen. Professor Högl publiziert in international führenden wissenschaftlichen Zeitschriften, wie z. B. dem Academy of Management Journal, Journal of Management, Organization Science und weitere.

Julia Wimmer ist wissenschaftliche Mitarbeiterin des Institutes für Leadership und Organisation der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU). Im Zentrum ihrer Forschung stehen die Auswirkungen moderner Organisationsformen auf Individuen und Teams im Arbeitskontext. Sie publiziert ihre Forschung in wissenschaftlichen Zeitschriften, wie z. B. Small Group Research.

Durch flexible Arbeitszeiten und Arbeitsplatzmodelle wird das Privatleben für viele Arbeitnehmer im Arbeitsleben präsenter. Multiple Rollen, wie etwa die Elternverantwortung und die Verantwortung im Job, miteinander zu integrieren kann hilfreich sein, um persönliche Ziele zu erreichen, gleichzeitig erhöht sich aber die Belastung durch Konflikte zwischen beiden Lebensbereichen. Diese Studie zeigt auf, wann Rollenintegration zu Rollenkonflikten oder -bereicherung führt und welche Rahmenbedingungen Unternehmen schaffen können, um ihre Mitarbeiter darin zu unterstützen.
