

Wissen auf den Punkt gebracht.

 **30 MINUTEN**

# **Back to Office**

---

Nicole Kloppenburg  
Stephan Gingter

**GABAL**

**30 Minuten**

**Back to Office**

---

Nicole Kloppenburg  
Stephan Gingter

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek. Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-241-8

Umschlaggestaltung: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart | [www.buddelschiff.de](http://www.buddelschiff.de)  
Lektorat: Silke Martin, Kriftel  
Autorenfoto Nicole Kloppenburg: Lotta Katharina Labs  
Autorenfoto Stephan Gingter: Jörg Beyerle  
Satz und Layout: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Druck und Bindung: Salzland Druck GmbH & Co. KG, Löbnitzer Weg 10,  
D-39418 Staßfurt, [vertrieb@salzland-druck.de](mailto:vertrieb@salzland-druck.de)

Copyright © 2025 GABAL Verlag GmbH, Schumannstraße 155,  
D-63069 Offenbach, [info@gabal-verlag.de](mailto:info@gabal-verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags. Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)  
[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)  
[www.x.com/gabalbuecher](http://www.x.com/gabalbuecher)  
[www.facebook.com/gabalbuecher](https://www.facebook.com/gabalbuecher)  
[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



**PEFC-zertifiziert**  
Dieses Produkt  
stammt aus  
nachhaltig  
bewirtschafteten  
Wäldern und  
kontrollierten Quellen  
[www.pefc.de](http://www.pefc.de)



### **Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!**

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

# Wissen auf den Punkt gebracht

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt zu dem Thema, das Sie besonders interessiert.
- **Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.**
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.

# Inhalt

|                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Grußwort.....</b>                                                                         | <b>6</b>  |
| <b>Vorwort .....</b>                                                                         | <b>7</b>  |
| <b>1. Back to Office – die Ausgangsbasis .....</b>                                           | <b>9</b>  |
| Der Mensch und seine Motive .....                                                            | 10        |
| Der Mensch und sein Verhalten.....                                                           | 15        |
| Der Arbeitgeber und seine Bedürfnisse .....                                                  | 21        |
| <b>2. Back to Office – Wie es bei unterschiedlichen<br/>    Menschen gelingen kann .....</b> | <b>25</b> |
| Zurück ins Büro – basierend auf Motiven .....                                                | 25        |
| Was brauchen die handelnden Personen –<br>basierend auf Verhalten .....                      | 35        |
| Für Fortgeschrittene: Kombination aus Motiven und<br>Verhalten .....                         | 43        |
| <b>3. Fünf Felder zum Erfolg .....</b>                                                       | <b>63</b> |
| Selbst- und Teamführung.....                                                                 | 63        |
| Zielgerichtete Kommunikation und Information .....                                           | 65        |
| Das Team mitnehmen .....                                                                     | 68        |
| Prozesse und Organisation auf die Gegebenheiten<br>ausrichten .....                          | 70        |
| Gelebte Partizipation.....                                                                   | 72        |

|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4. Praxisleitfaden für einen Teamworkshop .....</b> | <b>77</b> |
| Der Teamworkshop als ideale Grundlage für Ihre         |           |
| Rückkehrstrategie .....                                | 78        |
| Eine Methode als Hilfestellung .....                   | 79        |
| <br><b>Fazit: Auf die Mischung kommt es an .....</b>   | <b>85</b> |
| <br><b>Checklisten.....</b>                            | <b>88</b> |
| <br><b>Fast Reader .....</b>                           | <b>89</b> |
| Die Autoren .....                                      | 93        |
| Weiterführende Literatur .....                         | 95        |
| Register .....                                         | 96        |

# Vorwort

Die Diskussion über die Rückkehr ins Büro, bekannt als Back to Office, ist in Deutschland von unterschiedlichen Standpunkten geprägt. Während einige Unternehmen auf verstärkte Präsenz setzen, um Teamdynamik und Unternehmenskultur zu fördern, zeigen Studien, dass das Homeoffice heute von vielen Beschäftigten geschätzt wird. Im Spannungsfeld zwischen Unternehmensinteressen und individuellen Bedürfnissen wird deutlich, dass eine einheitliche Lösung nicht für alle passt.

Unser Buch bietet Ansätze, wie eine persönlichkeitsorientierte Rückkehrkultur gestaltet werden kann – weg von Einheitslösungen und hin zu Arbeitsmodellen, die Mensch und Unternehmen gleichermaßen gerecht werden.

Lassen Sie sich inspirieren, wie Sie in Ihrem Unternehmen eine Rückkehrkultur etablieren können, die sowohl den betrieblichen Anforderungen gerecht wird als auch die individuellen Bedürfnisse Ihrer Mitarbeitenden respektiert. Denn nur durch ein ausgewogenes Miteinander kann eine nachhaltige und erfolgreiche Arbeitsumgebung geschaffen werden.

Unser Dank gilt Dr. Elke Schax und Kathrin Behlau, die uns zu diesem Buch inspiriert haben.

## **Was motiviert Menschen?**

Seite 10

---

## **Wie zeigt Verhalten, was Menschen brauchen?**

Seite 15

---

## **Wie behält man die Bedürfnisse des Arbeitsgebers im Blick?**

Seite 21

# 1. Back to Office – die Ausgangsbasis

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Mit der Rückkehr ins Büro stehen Unternehmen jetzt vor einer entscheidenden Weggabelung: Kehren wir zu alten Mustern zurück oder nutzen wir diesen Moment, um Arbeit neu zu denken? Genau jetzt ist der richtige Zeitpunkt, um strategisch über hybride Modelle, moderne Führungsansätze und die Bedürfnisse von Mitarbeitenden nachzudenken – und eine Arbeitswelt zu gestalten, die nicht nur funktioniert, sondern begeistert.

Erfolgreiche Back-to-Office-Strategien entstehen, wenn Unternehmen die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden in den Fokus rücken. Dabei geht es um mehr als nur die Frage, wann und wo gearbeitet wird. Es geht darum, Arbeitsumgebungen zu schaffen, die den Menschen entsprechen und sie motivieren, und um die Fragen: Wie wollen ihre Mitarbeitenden arbeiten? Wo entfalten sie ihr volles Potenzial? Mit wem arbeiten sie am produktivsten zusammen?

Um diese Fragen zu beantworten, lohnt sich ein genauer Blick auf die beiden zentralen Faktoren: die Motive, die die Menschen antreiben, und die Verhaltenspräferenzen, die bestimmen, wie sie arbeiten. Denn wer versteht, warum und wie Mitarbeitende agieren, kann nicht nur ihre Leistung steigern, sondern auch ihre Zufriedenheit langfristig sichern. Im Folgenden werfen wir einen detaillierten Blick

auf diese beiden Dimensionen – und zeigen, wie sie die Gestaltung moderner Arbeitswelten beeinflussen.

## **1.1 Der Mensch und seine Motive**

Die Art, wie wir denken, fühlen und handeln, wird von unseren grundlegenden Motiven bestimmt. Hierbei gibt es Hin-zu- und Weg-von-Bewegungen. Es gibt mannigfaltige Gründe, warum Mitarbeitende ins Büro zurückkehren oder von zu Hause arbeiten möchten. Viele wollen flexibel arbeiten und ihr Berufs- und Privatleben miteinander verbinden. Das macht das Homeoffice besonders attraktiv. Andere wollen wieder ins Büro zurück, weil sie gerne mit anderen zusammen sind, im Team arbeiten und sich mit der Unternehmenskultur verbunden fühlen. Einige benötigen eine Struktur, einen fixen Arbeitsplatz, einen klaren Arbeitsbeginn und -schluss.

### **Drei Motive**

Asendorpf und Neyer unterscheiden in ihrer Persönlichkeitstheorie zwischen drei grundlegenden Motiven: dem Anschluss-Intimitätsmotiv, dem Machtmotiv und dem Leistungsmotiv.

- 1. Das Anschluss-Intimitätsmotiv** (einfacher: Bindungsmotiv) bezieht sich auf das Bedürfnis nach sozialen Beziehungen und emotionaler Nähe zu anderen. Menschen mit einem hohen Anschluss-Intimitätsmotiv sind oft auf

der Suche nach engen und vertrauten Beziehungen und hegen ein starkes Bedürfnis nach emotionaler Unterstützung und Wärme.

2. Das **Machtmotiv** bezieht sich auf das Bedürfnis nach Einfluss, Kontrolle und Autorität. Menschen mit einem hohen Machtmotiv sind oft auf der Suche nach Positionen, in denen sie Macht und Kontrolle ausüben können und sich gerne in Wettbewerbssituationen messen.
3. Das **Leistungsmotiv** bezieht sich auf das Bedürfnis nach Erfolg, Wachstum und Selbstverwirklichung. Menschen mit einem hohen Leistungsmotiv sind oft sehr ehrgeizig und streben nach Erfolgen und Leistungen, um ihr Selbstbild und ihre Fähigkeiten zu stärken.

| MOTIV     | Positive Wirkung<br><b>Streben nach ...</b>                                                                                                                                                                                                                                          | Negative Wirkung<br><b>Angst vor ...</b>                                                                                                       |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Anschluss | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geborgenheit</li> <li>• Freundschaft</li> <li>• Zuneigung</li> </ul>                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anschlussverlust</li> <li>• Zurückweisung</li> <li>• Nichtbeachtung</li> <li>• Ausgrenzung</li> </ul> |
| Macht     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Status</li> <li>• Einfluss</li> <li>• Geld</li> <li>• Kontrolle</li> <li>• Dominanz</li> </ul>                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Machtverlust</li> <li>• Kontrollverlust</li> </ul>                                                    |
| Leistung  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinge gut oder besser machen</li> <li>• sich und andere übertreffen</li> <li>• schwierige Aufgaben meistern</li> <li>• etwas Neues anfangen</li> <li>• Dinge erobern</li> <li>• Hindernisse überwinden</li> <li>• Status erhöhen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• versagen</li> </ul>                                                                                   |

Abb. 1: Motive und ihre Wirkung (Quelle: eigene Darstellung)

Diese drei Motive existieren nicht unabhängig voneinander, sondern sind oft miteinander verflochten und beeinflussen sich gegenseitig. Zum Beispiel kann ein Mensch mit einem hohen Anschluss-Intimitätsmotiv auch ein hohes Leistungsmotiv haben und sich dadurch motiviert fühlen, in zwischenmenschlichen Beziehungen erfolgreich zu sein.

### **Vom Motiv zur Motivation**

Motive bilden die Grundlage für Motivation, doch sie allein reichen nicht aus, um Verhalten auszulösen. Entscheidend ist, dass äußere Anreize mit den inneren Motiven einer Person übereinstimmen und diese aktivieren. Dieses Zusammenspiel wird als **Anreiz-Motiv-Passung** beschrieben und ist der Schlüssel, um Motivation zu verstehen:

- **Das Motiv:** Das Bedürfnis nach Leistung – ein innerer Antrieb, der eine Person motiviert.
- **Der Anreiz:** Ein äußeres Ziel, wie eine berufliche Beförderung, das genau dieses Motiv anspricht.
- **Die Motivation:** Die Energie, die daraus entsteht, das Ziel zu erreichen – durch Engagement, Fleiß oder erhöhte Anstrengung.

### **Es braucht Anreize**

Ohne einen passenden Anreiz bleibt das Motiv inaktiv und es entsteht keine Motivation. Wenn ein Mensch beispielsweise keine Verbindung zwischen einem Anreiz und seinen persönlichen Bedürfnissen sieht, wird er kaum motiviert handeln. Die Motivation einer Person, ein bestimmtes Ziel

zu verfolgen, ist abhängig von situativen Anreizen, persönlichen Präferenzen und deren Wechselwirkung. Klassischerweise wird in der Persönlichkeits- und Motivationspsychologie zwischen extrinsischen und intrinsischen Zielen unterschieden, je nachdem, wie materiell oder ideell die Ziele sind.

### **Intrinsische und extrinsische Motivation**

Extrinsische Motivation bezieht sich auf Handlungen, die auf äußeren Anreizen oder Belohnungen beruhen. Es handelt sich um eine Form der Motivation, bei der das Verhalten einer Person durch externe Faktoren beeinflusst wird.

Im Gegensatz dazu bezieht sich intrinsische Motivation auf Handlungen, die aus innerer Freude, Interesse und persönlicher Befriedigung heraus erfolgen. Die Motivation basiert nicht auf externen Belohnungen oder Bestrafungen, sondern entspringt den individuellen Bedürfnissen und Werten einer Person.

**Intrinsische Motivation** wird am besten gefördert, wenn **drei psychologische Grundbedürfnisse** erfüllt sind:

- 1. Autonomie** – das Bedürfnis nach Selbstbestimmung und Eigenverantwortung. Eine Person möchte das Gefühl haben, dass sie ihre eigenen Entscheidungen treffen kann und die Kontrolle über ihr Verhalten hat.
- 2. Kompetenz** – das Bedürfnis nach Kompetenzerfahrung und das Streben nach Herausforderungen und Erfolg. Eine Person möchte das Gefühl haben, dass sie fähig ist,

eine Aufgabe erfolgreich zu bewältigen und ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

- 3. Verbundenheit** – das Bedürfnis nach sozialen Interaktionen, Zusammenarbeit und Unterstützung. Eine Person möchte das Gefühl haben, Teil einer Gemeinschaft oder eines Teams zu sein und positive zwischenmenschliche Beziehungen zu haben.

### **Ineinandergreifen aller Aspekte**

Das Zusammenspiel von Motiven, Anreizen und den unterschiedlichen Arten von Motivation ist grundlegend, um zu verstehen, was Menschen antreibt und wie sich daraus zielgerichtetes Verhalten entwickeln lässt. Die Rückkehrstrategie gelingt dann am besten, wenn wir die Motive unserer Mitarbeitenden verstehen. Denn nur so können wir sie auch fördern. Die Motive sind dabei ganz einfach: das Bedürfnis nach Zugehörigkeit, persönlichem Erfolg und vor allem nach Autonomie.

Motivation entsteht, wenn diese Motive im Arbeitsalltag gezielt angesprochen werden. Führungskräfte, die diese Verbindung schaffen, sorgen für ein Umfeld, in dem Menschen sich gerne engagieren.

**Die Motive der Mitarbeitenden sind der Schlüssel zu einer gelungenen Back-to-Office-Strategie und einer wertschätzenden Arbeitskultur. Führungskräfte, die die intrinsische und extrinsische Motivation ihrer Mitarbeitenden kennen und berücksichtigen, ermöglichen einen Rahmen, in dem Menschen gerne arbeiten.**

# WISSEN AUF DEN PUNKT GEBRACHT!

## GLEICH WEITERLESEN?

In den Büchern der **30-Minuten-Reihe** finden Sie praxisorientiertes Wissen und relevante Themen für Erfolg im Beruf, Gelassenheit im Alltag und ein besseres Leben.



Scannen Sie den QR-Code und lassen Sie sich von den **Leseproben unserer 30-Minuten-Bücher** inspirieren. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!