

# **Bericht über das Forschungssemester WS 2018/2019**

## **„Bedeutung der Glücksforschung für das Management und die Führungskräfteausbildung“**

von Prof. Dr. Mike Hoffmeister, 28. April 2019

Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Fakultät Wirtschaft

---

### **Inhaltsverzeichnis**

1. Ausgangssituation
2. Forschungsdesign
  - a. Forschungsziele
  - b. Forschungsstruktur
3. Forschungsergebnisse
  - a. Definition Glück
  - b. Bedeutung von „Glück“ für das private und berufliche Leben
  - c. Erfolgsfaktoren für „Happiness“ am Arbeitsplatz
  - d. Einflussfaktoren für ein glückliches und erfülltes Leben  
– aus interkultureller Perspektive
4. Handlungsempfehlungen für die Ausbildung von zukünftigen Führungskräften
5. Fazit und Ausblick

## **1. Ausgangssituation**

Zunehmende Leistungsanforderungen am Arbeitsplatz sowie neue Technologien und den Anspruch immer erreichbar zu sein, stellen Arbeitnehmer und Manager in immer kürzerer Zeit vor neuen Herausforderungen.

### ***Depressionen, Erschöpfung und Suchtkrankheiten nehmen zu***

In der Europäischen Union leiden rund 50 Millionen Menschen an Depressionen, Erschöpfung und Suchtkrankheiten. Dies führt zu erhöhten Fehlzeiten am Arbeitsplatz (Bundesministerium für Gesundheit, 2019; Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2017). Eine von Gallup (2018a) durchgeführte Studie „Global Emotions“, bei der über 150.000 Erwachsene in über 145 Ländern zu ihren Gefühlen vor dem Tag der Untersuchung befragt wurden, gaben mehr als ein Drittel der Befragten an, unter Stress zu leiden. Immer neue Arbeits- und Führungsmodelle werden entwickelt und umgesetzt, um das Energiemanagement für Arbeitnehmer und Führungskräfte im Sinne von Well-Being am Arbeitsplatz zu stärken. Hierbei ist insbesondere die IT-Branche Vorreiter mit Maßnahmen wie überdurchschnittliche Sozialleistungen, kostenloses Essen und Getränke, Sportangebote und vor allem Achtsamkeitsübungen/Meditationen während der Arbeitszeit (Gallup 2018a). Die Experteninterviews unterstreichen zudem als weitere Herausforderungen für Führungskräfte der Wertewandel der Generationen – vor allem der Millenium-Generation. Im Vergleich zur Baby-Boomer-Generation haben für die Millenium-Generation die Werte wie Sinnhaftigkeit des Jobs, soziales Engagement des Arbeitgebers und eine ausgeglichene Work-Life Balance eine höhere Priorität.

### ***Glück ist auch eine Entscheidung***

Die Bedeutung der Sehnsucht der Menschen nach einem glücklichen Leben hat die Sterbebetreuerin (Palliative Care) Ware (2015) untersucht. Sie identifizierte fünf Dinge, die Sterbende aus unterschiedlichen Kulturkreisen am meisten bedauern:

*Die Sterbenden wünschten sich, sie hätten ...*

- *den Mut gehabt, ihr eigenes Leben zu leben.*
- *nicht so viel gearbeitet.*
- *den Mut gehabt, ihre Gefühle auszudrücken.*
- *den Kontakt zu ihren Freunden aufrechterhalten.*
- *sich erlaubt, glücklicher zu sein.*

Es existiert eine Vielzahl von Studien zum Glück – auch in Verbindung zum

Management in Unternehmen. Allerdings sind diese Studien teilweise populärwissenschaftlich, zeigen große Schwächen beim Messen von Glück oder sind von einer bestimmten – meist westlichen – Kultur geprägt und somit auf Unternehmen in anderen Ländern nur bedingt zu übertragen. In den Experteninterviews zeigte sich, dass die Definition von „Glück“ sehr schwierig ist und einen großen Interpretationsspielraum hat.

Vor allem in den USA gewinnt das Forschungsfeld der empirischen Glücksforschung – auch mit Bezug zum Arbeitsplatz und Management zunehmend größere Bedeutung (z.B. Harvard Business School, Yale University und University of California, Berkeley). In den USA spielen die Hochschulen und Unternehmen eine Voreiterrolle in der Forschung und Umsetzung von Erfolgsfaktoren des Glücks.

## **2. Forschungsdesign**

### **2.a Forschungsziele**

Im Rahmen des Forschungssemesters wurde untersucht, welche Bedeutung und Auswirkungen die Glücksforschung für das Management (im Sinne von Führen und Motivieren von Mitarbeitern) hat. Folgende Kernfragen standen dabei im Mittelpunkt der Untersuchung:

- Was bedeutet Glück bzw. Happiness im Allgemeinen und im Spezifischen mit Bezug auf die Unternehmens- und Führungskultur?
- Wie beeinflusst Glück bzw. Happiness den Unternehmenserfolg bzw. was sind die abgeleiteten Erfolgsfaktoren – aus interkultureller Betrachtung?
- Welche Konsequenzen ergeben sich für Hochschulen im Rahmen der Ausbildung von zukünftigen Führungskräften?

### **2.b Forschungsstruktur**

Grundkonzept für die Durchführung der empirischen Untersuchung ist eine modifizierte Delphi-Studie. Im Rahmen der Experteninterviews wurden die Ergebnisse der wissenschaftlichen Studien, der Experteninterviews und der durchgeführten Workshops mit Experten diskutiert und reflektiert.

Folgende Forschungsaktivitäten wurden durchgeführt:

- Analyse und Bewertung von bestehenden wissenschaftlichen Studien aus dem In- und Ausland (primär aus dem westlichen Kulturkreis).

- Teilnahme an akademischen Konferenzen und Workshops in Kopenhagen (Happiness at Work), Mauritius (International Business Conference), Budapest (European Conference on Positive Psychology) und der IHK Wolfsburg („Corporate Happiness“).
- Online Seminar zu “Happiness at Work” an der University of California, Berkeley
- Durchführung eines 1,5 tägigen Kickoff-Workshops mit Studierenden der Fakultät Wirtschaft (22 Personen aus Deutschland) und des Studiengangs *ASTP Automotive Service Technology and Processes* der Fakultät Fahrzeugtechnik (28 Personen aus Indien)
- Zusätzlich zwei halbtägige Diskussionsrunden mit Master- und MBA-Studierenden aus unterschiedlichen Kulturkreisen an der Ostfalia.
- Expertendiskussionen auf der vom Verfasser organisierten und moderierten interdisziplinären öffentlichen Veranstaltungsreihe „Glück und erfülltes Leben“ an der Ostfalia, Campus Wolfsburg (seit dem Wintersemester 2017/2018 wird die Veranstaltungsreihe einmal je Semester mit jeweils rund 120 Besuchern durchgeführt).
- Befragung von Experten zum Thema „Glück“ aus folgenden Bereichen
  - Hochschulen:
    - Dr. Maggie Cullen and Dr. Roger Muller, Nelson Mandela University, Südafrika
    - Tobias Rahm, Institut für Pädagogische Psychologie der TU Braunschweig;
    - Emilian R. Dr. Simon-Thomas, University of California Berkeley, USA und wissenschaftliche Direktorin des Greater Good Science Center
  - 12 Experten aus der Psychologie, Coaching, Mediation
  - 2 Experten aus der Religion
  - 8 Experten aus der Wirtschaft

### **3. Forschungsergebnisse**

#### **3.a Begriff Glück**

##### ***Empirische Glücksforschung ist interdisziplinär***

Verschiedene wissenschaftliche Fachrichtungen beschäftigen sich mit dem Thema Glück (Rückriegel 2017). Die Sozialwissenschaften untersuchen Glück in Bezug auf Gruppen bzw. Nationen. Die Neurobiologie betrachtet die verschiedenen Arten biologischer Faktoren, die mit Glückszuständen kausal zusammenhängen (individuelle genetische Dispositionen) wie beispielsweise die Menge, Aufnahme und Verarbeitung der Glücksbotenstoffe Dopamin, Serotonin und Oxytocin sowie endogene Opiode und Opiate (Endorphine). In der positiven Psychologie werden die Bedingungen und Faktoren für ein glückliches und erfülltes Leben untersucht. Die

Ergebnisse der „*Positiven Psychologie*“ finden zunehmend auch Eingang in die Wirtschaftswissenschaften. In der Managementforschung und –lehre wird „Glück“ als wertebasiertes Management im Sinne von „*Positive Leadership*“ bzw. „*Positive Management*“ und Führung durch die Förderung „*positiver Emotionen* betrachtet“. Dabei werden neue Formen der Führung, der Motivation und des Engagements untersucht.

### **Glück ist Zufall und Gefühl**

Der Begriff „Glück“ bzw. Happiness wird sehr unterschiedlich interpretiert und ist schwer zu spezifizieren. Hinzu kommen noch Mehrdeutigkeiten bei der Übersetzung in Happiness. Grundsätzlich ist bei der Begriffsdefinition im deutschen Sprachgebrauch zwischen Zufall und Gefühl zu unterscheiden.

- **Zufall** („Luck“) ist eine Fügung des Schicksals „*Ich habe Glück gehabt*“. Diese Begriffsdefinition wird nicht weiterverfolgt.
- **Gefühl** („Happiness“) ist ein psychisch oder emotionaler Zustand des Menschen – ein subjektives Wohlbefinden, eine angenehme Gemütsverfassung und ein Zustand der inneren Befriedigung und Hochstimmung („*Ich fühle mich glücklich*“). Hierbei ist zwischen einer kurzfristigen, augenblicksbezogenen sowie einer langfristigen Betrachtungsweise zu differenzieren. Der vorliegenden durchgeführten Untersuchung liegt die langfristige Betrachtung des Glücks mit Bezug auf Lebenszufriedenheit und Wohlbefinden zugrunde.

### **Glück als Wohlfühl- und Werteglück**

Bei zeitlicher und inhaltlicher Betrachtung des Glücks kann weiterhin zwischen (Huta 2015; Bayertz 2010)

- dem **Wohlfühlglück** im Sinne von „das angenehme Leben“ bzw. positive Emotionen (hedonisches Glück; hedonic happiness; aus dem Griechischen abgeleitet „Lust“, „Freude“). Das Wohlfühlglück ist eher genussorientiert und kann wiederum in zwei Komponenten unterschieden werden.
  - Aus **kognitiver** Betrachtung steht die bisherige Lebenszufriedenheit und unsere Lebensbedingungen im Mittelpunkt.
  - Die **emotionale** Komponente vergleicht das Verhältnis unserer positiven und negativen Emotionen. Hierbei ist bedeutend, dass auch negative Gefühle zugelassen werden.
- dem **Werte-Glück** (eudaimonisches Glück, eudaimonic happiness) im Sinne von „das erfüllte Leben“ bzw. Werte und Sinn. Der Begriff geht auf Aristoteles zurück und bezeichnet ein

erfüllendes Leben, das auf eigene Stärken und Potentiale aufbaut. Es werden Dinge um ihrer selbst willen getan.

Diener (1994) und Esch (2014) definieren Glück als subjektives Wohlbefinden. Dazu gehören

- eine subjektiv empfundene hohe Lebenszufriedenheit (kognitiv) als das Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs zwischen der gewünschten und tatsächlichen Lebenssituation,
- positive Emotionen (affektiv) sowie
- negative Emotionen (affektiv). Diese können bei der erfolgreichen Bewältigung von großen Herausforderungen zu positiven Emotionen führen.

### **„Authentisches“ Glück**

Seligman (2005) von der University of Pennsylvania, Philadelphia in den USA und Begründer der Positiven Psychologie definierte Glück in den Anfängen der positiven Psychologie als das „authentische“ Glück mit dem Maßstab Lebenszufriedenheit. Er leitete Glückselemente ab:

1. Positives Glück im Sinne von Fühlen, d.h. Lust, Wärme, Ekstase und Behaglichkeit führen zu einem „angenehmen Leben“; hedonistisches Element
2. Engagement im Sinne eines Flow, d.h. ein Aufhören der Zeit und der Verlust des Ich-Bewusstseins während einer Aktivität. Im Zustand des Flow verschmelzt man mit seiner Aufgabe bzw. geht im Tun auf (Csikszentmihaly 2005).
3. Sinn, denn der Mensch sucht nach einer Bedeutung für sein Leben, die größer ist als das Ich. Das „sinnvolle“ Leben drückt sich in dem „Dienen“ aus. Deswegen erschafft der Mensch positive Institutionen beispielsweise in der Religion, politische Parteien, ökologische Bewegungen oder die Familie.

Im Zuge der Forschungsaktivitäten revidierte Seligman (2011) seine Definition, da der Begriff „Glück“ überstrapaziert und schwer definierbar ist. Seine Theorie des „authentischen“ Glücks hat er aus folgenden Gründen weiterentwickelt:

- Glück wird von den meisten Menschen mit einer fröhlichen Stimmung und positiven Emotionen gleichgesetzt.
- Bei Befragungen zum Glück als Lebenszufriedenheit wird sehr häufig der derzeitige Augenblick bewertet, d.h. die augenblickliche Stimmung beeinflusst das Ergebnis erheblich.

## **PERMA**

Auf Basis seiner Theorie des „authentischen“ Glücks entwickelte Seligman (2011) die Theorie des „Wohlbefindens“ und fügte beiden zusätzlichen Elementen „positive Relationship“ und „Accomplishment“ hinzu (**PERMA**):

P = **Positive Emotions**: positives Gefühl, das angenehme Leben; Lebenszufriedenheit

E = **Engagement** im Sinne des FLOW

R = **positive Relationships**: Verbindung mit anderen Menschen und Beziehungen; eine freundliche Handlung gegenüber anderen Menschen

M = **Meaning**: Sinn und Bedeutung des Lebens

A = **Accomplishment**: Zielerreichung (oder Erfolg) als vorübergehende Erscheinungsform des „erfolgreichen“ Lebens

### **Glück im Sinne von „Aufblühens“ („Flourishing“)**

In der Theorie des Wohlbefindens nach Seligman (2011) geht es letztendlich um das Maß des „Aufblühens“ („Flourishing“) im eigenen Leben. Huppert und So (2009) von der Cambridge University haben über 40.000 Menschen in 23 europäischen Ländern bezüglich ihres Aufblühens im eigenem Leben befragt und folgende zusätzliche Eigenschaften hinzugezogen: Selbstachtung, Optimismus, Resilienz, Vitalität und Selbstbestimmtheit. Dänemark ist mit 33% der Bevölkerung auf Platz ein, gefolgt von der Schweiz, Finnland und Norwegen. Nach Seligman ist der Erfolg einer Regierung nicht nur das Bruttoinlandsprodukt, sondern der Wohlstand, der andere Menschen aufblühen lässt.

Simon-Thomas (2018), wissenschaftliche Direktorin des *Greater Good Science Center* der University of California Berkeley definiert Glück als *„Die Erfahrung von Freude, Zufriedenheit oder positivem Wohlergehen, verbunden mit dem Gefühl, dass das Leben eines Menschen gut und sinnvoll ist.“* Mit Bezug auf das Arbeitsleben ist Glück *„insgesamt das Gefühl, dass wir unsere Zeit genießen, von innen heraus motiviert sind und wissen, dass das, was wir tun, wichtig ist – bei der Arbeit.“* Dem vorliegenden Forschungsbericht liegt diese Definition zu Grunde.

### **3.b Bedeutung von „Glück“ für das private und berufliche Leben**

Glückliche Menschen haben ein deutlich reduziertes Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Depressionen und sind erfolgreicher bei der Arbeit. Eine Studie der Universität Warwick macht deutlich, dass glückliche Arbeitnehmer einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg haben. Die Produktivität kann um bis zu 12% gesteigert werden, wenn die Führungskultur „Happiness“ und „Wellbeing“ am Arbeitsplatz nachhaltig unterstützt. Krankheitstage und Mitarbeiterfluktuation gehen zurück, die Arbeitsmoral, das Mitarbeiterengagement und das Vertrauen in den Arbeitgeber steigen (SgROI 2015). Nach einer Untersuchung der PennState University (Grandey 2005) hat das Lächeln glücklicher Mitarbeiter auch einen signifikanten positiven Einfluss auf Kollegen und Kunden. Sie wirken freundlicher und Kunden bewerten die Interaktion mit Mitarbeitern mit einer höheren Kundenzufriedenheit.

#### **Hotelkette Upstalsboom**

Das Beispiel der Hotelkette Upstalsboom in Deutschland belegt diese Untersuchungsergebnisse. Seit Einführung einer glücksorientierten, wertebasierten Führungskultur stieg innerhalb von drei Jahren die Mitarbeiterzufriedenheit um 80%, gingen die Krankheitstage und die Personalfuktuation jeweils um 50% zurück. Die Kundenweiterempfehlungsrate stieg um 98% und der Umsatz verdoppelte sich.

#### **World Happiness Index zeigt hohe Bedeutung von Vertrauen für das Glücksempfinden und Wohlfühl**

Die Betrachtung der Lebenszufriedenheit von Nationen steht im Mittelpunkt des World Happiness Index, der auf Initiative der Vereinten Nationen in über 150 Ländern regelmäßig durchgeführt wird (Helliwell, Layard und Sachs 2017 and 2018). Dabei werden folgende Kriterien zugrunde gelegt:

- Bruttoinlandsprodukt
- Lebenserwartung
- Soziale Netzwerke und Großzügigkeit (gemessen im Spendenaufkommen).

Es ist bemerkenswert, dass die skandinavischen Länder seit 2015 immer unter den TOP 10 Nationen zu finden sind; Dänemark seit Beginn der Studie sogar unter den TOP 3 Ländern. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Lebenszufriedenheit einer Nation ist das Vertrauen in die eigene Regierung. Der amerikanische Wissenschaftler Csikszentmihaly (2018), ein weiterer Gründungsvater der Positiven Psychologie und Begründer der FLOW-Theorie (Csikszentmihaly 2005), unterstützt diese These. Dänemark zeichnet sich durch ein sehr hohes Vertrauen der



Bevölkerung in die eigene Regierung aus. Aufgrund eines sehr guten Wohlfahrts-Modells mit geringen Einkommensunterschieden, geringe wöchentliche Arbeitszeiten, einem sehr guten Bildungs- und Gesundheitssystem sowie einem umfassenden Netz an Kindertagesstätten fühlen sich die Dänen frei für eigene Lebensentscheidungen. Dabei ist kaum Neid oder Habgier vorzufinden. Ihre Lebensphilosophie Hygge zeichnet sich durch Gemeinschaft und Familie aus. Es geht nicht um „Zeit für mich“, sondern „um Zeit für uns“. Dabei stehen Sicherheit und Geborgenheit im Vordergrund.

**Die glücklichsten Länder ...**

**Wolfsburg**

**Ostfalia**  
Hochschule für angewandte  
Wissenschaften  
Fakultät Wirtschaft

	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*
Finnland	6.	5.	5.	1.	1.
Dänemark	3.	1.	2.	3.	2.
Norwegen	4.	4.	1.	2.	3.
Island	2.	3.	3.	4.	4.
Niederlande	7.	7.	6.	6.	5.
Schweiz	1.	2.	4.	5.	6.
Schweden	8.	10.	10.	9.	7.
Neuseeland	9.	8.	8.	8.	8.
Kanada	5.	6.	7.	7.	9.
Österreich	13.	12.	13.	12.	10.

\* Based on previous 3 years  
Quelle: www.worldhappinessreport

Vierte Ostfalia Veranstaltung 29. März 2019 **GLÜCK & ERFÜLLTES LEBEN** **WOLFFSBURG**

### **Gross National Happiness des Königreich Bhutans**

Auch einzelne Nationen stellen das Wohlbefinden bzw. Glück in den Fokus ihrer Regierungstätigkeit. Dazu zählt als Pionier das Königreich Bhutan, das im Artikel 9, Absatz 2 der nationalen Verfassung festgelegt hat, dass der Staat sich bemüht, jene Bedingungen zu fördern, die das Streben nach dem Bruttoinlandsglück (GNH Gross National Happiness) ermöglichen. Dabei werden folgende Kriterien zugrunde gelegt: Lebensstandard, Gesundheit, Bildung, Vertrauen in die Regierung, Well-Being und Gemeinschaftssinn ([www.grossnationalhappiness.com](http://www.grossnationalhappiness.com)). Wie schwierig das Messen von Glück und Wohlbefinden ist, wird deutlich, wenn man für das Königreich Bhutan

den World Happiness Index zugrunde legt (s.a. unten). Im Ranking der Nationen belegt Bhutan nur den 95. Platz.

**Ranking of Happiness by Country**

Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften  
Fakultät Wirtschaft

	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*
Deutschland	26.	16.	16.	15.	17.
USA	15.	13.	14.	18.	19.
UAE	20.	28.	21.	20.	21.
China	84.	83.	79.	86.	93.
Japan	46.	53.	51.	54.	58.
Bhutan	79.	84.	97.	97.	95.
Brasilien	16.	17.	22.	28.	32.
Südafrika	113.	116.	101.	105.	106.
Russland	64.	56.	49.	59.	68.
UK	21.	23.	19.	19.	15.

\* Based on previous 3 years  
Quelle: [www.worldhappiness.report](http://www.worldhappiness.report)

**„Minister of State for Happiness“ in Dubai**

Das Emirat Dubai hat sich zum Ziel gesetzt, im Ranking der glücklichsten Nationen der Welt eine Führungsrolle zu übernehmen. Der König Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum, Vizepräsident und Prime Minister der Vereinigten Arabischen Emirate hat im Emirate Dubai einen Transformationsprozess mit verschiedenen Programmen für unterschiedliche Lebensbereiche initiiert, um das Wohlbefinden nachhaltig zu fördern. Dafür wurde das Ministerium „Minister of State for Happiness“ im Februar 2016 gegründet (UAE 2018). Demnach wird Happiness von zwei Aspekten des Wellbeings definiert:

- Emotionaler Zustand im Augenblick (positive Emotionen wie Freude, Liebe, Hoffnung und Vergnügen überlagern die negativen Gefühle)
- Individuelle Bewertung der eigenen Emotionen in der Vergangenheit und deren Einfluss auf die eigene Lebenszufriedenheit über einen längeren Zeitraum. Hierbei spielen der Grad der Kontrolle und Selbstbestimmtheit sowie eine Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns eine wichtige Rolle.

### **3.c Erfolgsfaktoren für „Happiness“ am Arbeitsplatz**

Als Ausgangsbasis für die durchgeführte Forschung wurde das *3-E-Konzept* von WillisTowersWatson herangezogen. Das Modell basiert auf empirische Befragungen von Arbeitnehmern im In- und Ausland und stellt heraus, dass die höchste nachhaltige Mitarbeiterproduktivität durch das Zusammenspiel der drei folgenden Dimensionen erreicht wird (WillisTowersWatson 2016).

Dies wird auch durch eine vom Verfasser durchgeführte schriftliche Befragung von über 500 Verkäufern der belegt (Hoffmeister 2015):

1. **Engagement** („*Ich bin voll engagiert und stolz, für das Unternehmen zu arbeiten und empfehle es an Freunde und Bekannte weiter. Der Erfolg meines Arbeitgebers ist mir sehr wichtig.*“)
2. **Enabled** („*Ich habe alle Tools, um ein optimales Arbeitsergebnis zu leisten und bin vollständig über die strategische Ausrichtung und Ziele meines Arbeitgebers informiert*“) und
3. **Energized** („*Ich habe die physische und psychische Voraussetzung, um Bestleistungen zu erbringen; meine Leistung wird wertgeschätzt*“)

Die empirische Glücksforschung dockt dabei an den beiden Dimensionen „Engaged“ (glückliche Mitarbeiter sind im Job engagierter) und vor allem „Energized“ an (psychische Belastungen führen zu Depressionen/Burnout und letztendlich sinkt die Produktivität der Unternehmen).

### **Sinn und Bedeutung der beruflichen Tätigkeit**

Eine Studie der Universität Sussex und Greenwich sowie der MIT in den USA legt offen, dass Angestellte sich einen erfüllenden und bedeutungsvollen Beruf wünschen. Bedeutungsvoll im Sinne von

- interessante Arbeit
- kreative Tätigkeit
- Stolz auf seine eigene Leistung sein
- Lob und Anerkennung erhalten

Weiterhin wurde in der Studie der Universität Susses und Greenwich sowie des MIT Massachusetts Institute of Technology, USA deutlich, dass Momente völliger Sinnleere häufig von Führungskräften verursacht wird. Zudem geht die Sinnhaftigkeit im Job über den Beruf hinaus. Sie hängt eng damit zusammen, wie sehr die Tätigkeit etwas Positives zur Gesellschaft beiträgt.

Diese Ergebnisse werden auch durch den Write Happiness Index (2019) unterstützt, der folgende Faktoren nach ihrer Wichtigkeit für das persönliche Glücksgefühl am Arbeitsplatz in Deutschland ermittelte:

1. Gehalt
2. Eine sinnvolle Arbeit erledigen
3. Flexible Arbeitszeiten und/ oder die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten
4. Standort des Büros
5. Unternehmens- und Führungskultur

### ***Vergleich Deutschland, USA und Großbritannien***

Ein Vergleich zwischen unterschiedlichen Kulturen macht deutlich, dass die Bedeutung von Gehalt differenziert werden muss. Jeder zweite Amerikaner und Brite hat schon einmal sein Glück über das Gehalt gestellt und ist eine Arbeitsstelle gewechselt, die finanziell schlechter gestellt war, die Person aber glücklicher machte – im Gegensatz zu Deutschland. Hier hat nur jeder dritte Arbeitnehmer aus diesem Grund seinen Arbeitgeber gewechselt (Wrike Happiness Index 2019).

### ***Wertschätzung wesentlicher Glücksfaktor***

Eine vom Verfasser (Hoffmeister 2015) durchgeführte online Befragung von über 500 Automobilverkäufern im fabrikatsgebundenen Handel zeigt, dass das Engagement im wesentlichen von drei Faktoren abhängt:

1. Lob, Wertschätzung und ehrliche Anerkennung
2. Zusätzlicher Bonus/ Provision
3. Berufliche Perspektive

Nach der Studie (Hoffmeister 2015) ist das schlechte Führungsverhalten des Vorgesetzten einer der Hauptgründe für die (innere) Kündigung. Nur 6 von 10 der befragten Verkäufer stimmten zu, dass in ihrem Unternehmen alle Mitarbeiter mit Respekt und Wertschätzung behandelt werden. Obwohl sich jeder zweite Verkäufer innerlich ausgebrannt fühlte, gaben nur 42% der Verkäufer an, dass der Vorgesetzte sich sehr für ihr gesundheitliches Wohlergehen interessiert.

## **“Happiness at Work” (PERK)**

Untersuchungen des Greater Good Science Center der University of California Berkeley (Simon-Thomas 2019) haben vier Erfolgsfaktoren für “Happiness at Work” (**PERK**) identifiziert:

P = **Purpose**: Die Werte des Unternehmens decken sich mit den persönlichen Werten des Arbeitnehmers. Eine Sinnhaftigkeit und hohe Bedeutung der Arbeitstätigkeit hat einen signifikanten Einfluss.

E = **Engagement**: Erhöhung der emotionalen Mitarbeitermotivation durch

- eigenverantwortliches Arbeiten
- Förderung der persönlichen Weiterentwicklung
- Schaffen eines stressfreien Arbeitsumfelds, dass das Arbeiten im FLOW unterstützt.

R = **Resilience**: Fähigkeiten der Mitarbeiter fördern, positiv mit Herausforderungen im Job umzugehen. Maßnahmen sind:

- „Mindfulness“, d.h. die Achtsamkeit des eigenen Handelns zu reflektieren und Entscheidungen besser treffen zu können.
- Authentisch sein, d.h. die Werte des Arbeitgebers und die des Arbeitnehmers auch aktiv leben und umsetzen.

K = **Kindness**: d.h. der Umgang aller Arbeitnehmer und Manager miteinander im Unternehmen ist durch die Werte Respekt, Empathie, Dankbarkeit und Mitgefühl geprägt.

Doch gerade in dem Bereich „**Kindness**“ besteht in der deutschen Führungskultur ein erhebliches Defizit. In Unternehmen mangelt es oft an Wertschätzung und Respekt im Umgang miteinander.

## **Best Practice Autohauskette Weller**

Ein positives Beispiel ist die Autohauskette Weller mit rund 2.000 Arbeitnehmern an 31 Standorten. Die Gruppe ist der attraktivste Autohaus-Arbeitgeber in der Automobilbranche (Institut für Automobilwirtschaft 2018). Der geschäftsführende Gesellschafter Burkhard Weller setzt konsequent auf wertebasiertes Management. Seine Maßnahmen stimmen mit den Erfolgsfaktoren **PERK** überein:

- **Purpose**:
  - eine überdurchschnittlich hohe Ausbildungsquote von 20%
  - Vereinbarkeit des Berufs mit dem Privatleben (hohe Frauenquote von 23%)
  - Ausbildungsplatzgarantie für Kinder von Eltern, die seit fünf Jahren im Unternehmen arbeiten

- Sozialprojekt "Wellers Chance", bei dem benachteiligte Jugendliche aus schwierigen sozialen Verhältnissen mit schlechten Zukunftsaussichten eine Ausbildungschance erhalten
  - Unterstützung von Hochschulen im Rahmen von Vorträgen und Lehraufträgen
  - Regelmäßige namhafte Spenden für soziale Projekte im In- und Ausland
- **Engagement**
    - Positives Betriebsklima
    - Regelmäßige Informationsveranstaltungen für **alle** Mitarbeiter zu den Zielen und Strategien des Unternehmens
    - Jährliches Azubimeeting aller Standorte
    - Wellerakademie zur Qualifizierung der Belegschaft
    - Mitarbeiter-Credo und kontinuierliche Kommunikation der einzelnen Grundsätze
    - Jährliche Führungskonferenzen
    - Tägliche Mitarbeiterstunden in den einzelnen Betrieben
    - Interne Mitarbeiterzeitung
- **Resilience**
    - Persönlicher Einsatz und Vorleben der Unternehmenswerte des Geschäftsführers Weller unterstreicht die Authentizität der Manager
- **Kindness**
    - Welcome-Weller-Days zur Begrüßung aller neuen Mitarbeiter in der Unternehmenszentrale in Berlin; Vorstellung der Unternehmensphilosophie
    - Die WELLERGALA für alle Mitarbeiter und deren Begleitung
    - Besondere Ehrung verdienter Mitarbeiter

### ***„Happiness & Wellbeing in the Workplace“ Programm in Dubai***

Das Ministerium für Happiness in Dubai entwickelte in Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern aus der westlichen Welt das nationale Programm „*Happiness & Wellbeing in the Workplace*“ und fokussierte sich dabei auf folgende vier Einflussfaktoren (UAE 2018):

- **Purpose**
  - Sicherstellen, dass die Werte des Unternehmens klar kommuniziert werden und mit denen der Arbeitnehmer übereinstimmen.

- **Health**
  - Schaffen einer Unternehmenskultur, die die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiter in den Fokus setzt, mit dem Ziel, persönlich „aufzublühen“
- **Relationships:**
  - Unterstützung des Teamspirits; Förderung von Vertrauen und Loyalität zwischen den Arbeitnehmern.
- **Fullfilling Potential:**
  - Die Karriere und die Qualifikation der Arbeitnehmer fördern sowie Erfolge wertschätzen und anerkennen, damit das persönliche Potential voll entfaltet werden kann.

Inwieweit das Programm erfolgreich ist, lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht bewerten.

### **3.d Einflussfaktoren für ein glückliches und erfülltes Leben – aus interkultureller Perspektive**

Alle Modelle zum Thema Happiness am Arbeitsplatz sind aus westlicher Sichtweise konzipiert. Dabei wird angenommen, dass die jeweiligen Faktoren universell auf unterschiedliche Kulturkreise anwendbar sind und folglich kulturelle Einflüsse östlicher Kulturkreise zum Teil vernachlässigt werden. Gerade bei der Anwendung in unterschiedlichen Kulturen sind die verschiedenen Werte zu berücksichtigen, die sich in den Kulturdimensionen widerspiegeln.

Die zeigt sich insbesondere in den Workshops mit deutschen und indischen Masterstudierenden zum Thema Glück. In Arbeitsgruppen stellten die Studierenden spontane Assoziationen zu den Einflussfaktoren des augenblicksbezogenen Glücks und des glücklichen und erfüllten Lebens zusammen (s.a. Tab. 1 und 2).

#### **Große Unterschiede bezüglich der Kulturdimension „Individualität“**

Bei Betrachtung der Einflussfaktoren für das Glück bzw. erfülltes Leben ergeben sich viele Gemeinsamkeiten zwischen den indischen und deutschen Studierenden. Dennoch werden die kulturellen Unterschiede deutlich. Dies zeigt sich insbesondere in der Kulturdimension Individualität. Die führenden Kulturwissenschaftler Hofstede (2017) und Trompenaars (2012) unterscheiden demnach Kulturen in dem Grad der Integration in der Gruppe. Die Kulturdimension Individualität

(Gegenpol Kollektivismus) beschreibt die Beziehungen von Menschen untereinander. Im Mittelpunkt stehen die beiden Aussagen,

- ob sich Individuen primär als Individuen sehen oder sich primär über die Zugehörigkeit zu einer Gruppe definieren und
- ob sich Individuen bei ihren Entscheidungen an den eigenen Interessen ausrichten oder sich den Interessen eines Kollektivs unterordnen

Assoziationen von indischen Studierenden	Überdeckende Assoziationen	Assoziationen von deutschen Studierenden
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cricket</li> <li>• Beten</li> <li>• Festivals feiern</li> <li>• Überraschungsgeschenke für die Familie</li> <li>• Essen</li> <li>• Musik und Tanzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeit mit Freunden verbringen</li> <li>• Gutes Essen</li> <li>• Neue Sachen kaufen</li> <li>• Urlaub/Reisen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fußball</li> <li>• Geld</li> <li>• Party</li> </ul>

Tab. 1: Faktoren für **augenblicksbezogenes** Glück aus der Perspektive von indischen und deutschen Masterstudierenden der Ostfalia; Workshop 2018

Assoziationen von indischen Studierenden	Überdeckende Assoziationen	Assoziationen von deutschen Studierenden
<ul style="list-style-type: none"> <li>• gemeinsam Zeit mit der Familie verbringen</li> <li>• anderen Menschen insbesondere der Familie dienen</li> <li>• Spiritualität</li> <li>• gute Ausbildung</li> <li>• Verheiratet sein</li> <li>• Geld sparen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• berufliche Karriere</li> <li>• Work-Life-Balance</li> <li>• soziales Engagement</li> <li>• Reisen</li> <li>• Demokratie</li> <li>• Liebesbeziehung</li> <li>• Zeit für Hobbies</li> <li>• neue Erfahrungen sammeln</li> <li>• Augenblick genießen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstverwirklichung</li> <li>• Unabhängigkeit</li> <li>• Selbstverantwortung</li> <li>• eigene Gesundheit</li> <li>• finanzielle Sicherheit</li> <li>• Privatsphäre</li> </ul>

Tab. 2: Faktoren für ein **glückliches und erfülltes Leben** aus der Perspektive von indischen und deutschen Masterstudierenden der Ostfalia; Workshop 2018

Die Workshop-Ergebnisse zeigen deutlich, dass die deutsche Kultur stark individualistisch und die indische Kultur kollektivistisch geprägt ist. Interessant ist, dass es dennoch viele Überschneidungen bezüglich der Werte bei der Y- und Millenium-Generation in Deutschland und in Indien gibt.



## ***Spiritualität von hoher Bedeutung bei anderen Kulturkreisen***

Die Workshops mit Studierenden aus unterschiedlichen Ländern haben gezeigt, dass die Spiritualität bzw. Religion in unterschiedliche Kulturen eine herausragende Rolle für das Wohlbefinden spielt. Für sie hat der Glaube eine sehr hohe Bedeutung für ein erfülltes Leben. Der Glaube bzw. die von der Religion vermittelten Werte geben ihnen Orientierung und Bedeutung (Sinnhaftigkeit) für das eigene Tun und Handeln. Dies belegen auch Untersuchungen des Wissenschaftlers und Psychotherapeuten Itai Ivztan von der University of East London (Ivztan 2018; Ivztan, I. Chan, C.P.L., Gardner, H. E., Prashar, K. 2011). Demnach haben Religionen mit einem tiefen spirituellen Inhalt einen positiven Einfluss auf das Wohlergehen und persönliche Wachstum von Menschen. Im globalen Business hat die Spiritualität eine nicht unterschätzende Bedeutung und einen großen Einfluss auf den Geschäftserfolg in bestimmten Ländern.

Im zunehmenden Maße werden auch spirituelle Aspekte aus dem asiatischen Kulturkreisen für neue Modelle der Führung und der Unternehmenskultur berücksichtigt. Dazu zählen insbesondere auch die Lehren des Buddhismus. Immer mehr Manager der westlichen Welt nutzen die Erkenntnisse aus dem asiatischen Kulturkreis und die aus dem Buddhismus abgeleiteten spirituellen Übungen für die Führung von Personal im Unternehmen und zur Stressreduktion (Mindfulness/ Achtsamkeitsübungen).

## **4. Handlungsempfehlungen für die Ausbildung von zukünftigen Führungskräften**

Das Thema Glück gewinnt auch in Deutschland zunehmend von Bedeutung. So wurde das Fach Glück in über 100 Schulen als Pilotprojekt eingeführt. Neben den Elite Universitäten in den USA (Berkeley, Harvard, Yale, Stanford) beschäftigen sich auch einige Hochschulen in Deutschland mit der Glücksforschung (s.a. Anhang). Neben empirischen Forschungen, werden zunehmend auch Seminare für Bachelor- und Masterstudierende sowie Weiterbildungsqualifizierungen angeboten. Im Mittelpunkt der Seminare und Vorlesungen stehen einerseits inhaltliche Aspekte zu den Erfolgsfaktoren für ein erfülltes Leben. Dabei wird zunehmend auch der Bezug zur Arbeitswelt hergestellt und Maßnahmen abgeleitet.

Viel zu wenig werden die Aspekte der Glücksforschung in methodischer Hinsicht in den Lehrplan von Hochschulen integriert. Hierzu zählen praxisorientierte Übungen, Simulationen und kritische Incidents wie beispielsweise

- Mindfulness- bzw. Achtsamkeitsübungen, verschiedene Formen der Meditation,
- Humor- und Lachübungen,

- das Entwickeln von Lebensvisionen und –strategien mit Ableitungen auf das zukünftige bzw. bei Weiterbildungsstudiengängen das derzeitige Arbeitsleben,
- wertebasierte Konfliktübungen unter Berücksichtigung von unterschiedlichen Persönlichkeiten und insbesondere interkulturelle Dimensionen und
- fakultätsübergreifende Seminare und Veranstaltungen, da die Glücksforschung interdisziplinär ist.

## 5. Fazit und Ausblick

Die empirische Glücksforschung ist eine interdisziplinäre Fachrichtung. Die Definition von „Glück“ ist in der Wissenschaft nicht eindeutig interpretiert. Es gibt zahlreiche Ansätze, um Glück und dessen Erfolgsfaktoren für das private und berufliche Leben zu definieren. Neben dem Augenblicks- und Wohlfühlglück rückt zunehmend das Werteglück in den Fokus wissenschaftlicher Untersuchungen. Hierbei sind die folgenden Erfolgsfaktoren mit Bezug auf das Arbeitsleben bedeutsam:

- das Vertrauen in den Arbeitgeber,
- die Identifikation mit dem Unternehmen,
- die Sinnhaftigkeit und Bedeutung der Arbeit,
- die Förderung der persönlichen Weiterentwicklung,
- das soziale Engagement des Arbeitgebers,
- der wertschätzende und respektvolle Umgang der Manager und Arbeitnehmer untereinander im Betrieb sowie
- die aktive Umsetzung von Achtsamkeitsübungen bzw. Meditationen.

Insbesondere ausgewählte Hochschulen in den USA beschäftigen sich intensiv mit der empirischen Glücksforschung. Aufgrund des Fachkräftemangels und des Wertewandels der jüngeren Generationen setzen insbesondere Unternehmen der IT-Branche auf die Ergebnisse wissenschaftlicher Glücksstudien, um die Arbeitgeberattraktivität (Employer Branding) nachhaltig zu erhöhen. Hierbei spielt die Unternehmenskultur und eine authentische Führung eine herausragende Rolle. In der Praxis zeigt sich jedoch häufig eine unzureichende Führungskultur, die von Überforderung, Unkenntnis, Ignoranz, Gier, Macht und/oder Narzissmus geprägt ist.

Es wird Hochschulen empfohlen, wesentlich stärker Erkenntnisse der empirischen Glücksforschung inhaltlich und insbesondere methodisch in die Lehre einzubauen. Dazu gehören auch asiatische Managementmethoden (beispielsweise auf Basis des Buddhismus).

## Literaturverzeichnis (Auswahl)

- Bayertz, K. (2010): Eine Wissenschaft vom Glück, Arbeitspapier der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017): Studie Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt, Berlin  
<https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung/gesundheits-und-wohlbefinden-am-arbeitsplatz.html>
- Csikszentmihaly (2018): Eröffnungsrede, European Conference for Positive Psychology, Budapest
- Csikszentmihaly (2005): Das Flow-Erlebnis – Jenseits von Angst und Langeweile im Tun aufgehen, Donauwörth
- Diener, E. (1984): Subjective well-being, in Psychological Bulletin, Ausgabe 95, S. 542 - 575.
- Esch, T. (2014): Die Neurobiologie des Glücks - Wie die Positive Psychologie die Medizin verändert
- Gallup (2018a): Global Emotions Report, o.O.
- Gallup (2018b): <https://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>
- Grandey (2005): Grandey, A., Fisk, G.M., Mattila A. S., Jansen K.J., Sidemann, L. A. Is service with a smile enough? Authenticity of positive displays during service encounters, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Ausgabe 96, S. 38–55
- Hoffmeister (2015): Nachhaltige Mitarbeiterbindung im fabrikatsgebundenen Automobilhandel, Forschungsbericht, Wolfsburg
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2017): Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelles Management, München
- Hampden-Turner, C. Trompenaars, F. (2012): Riding the waves of culture, London
- Huppert, F.; So, T. (2009): What Percentage of people in Europe are flourishing and what characterizes them?, o.O.
- Institut für Automobilwirtschaft (2018), Weller bester Arbeitgeber, Studie, Nürtingen
- Ivtzan (2018): Workshop anlässlich der European Conference for Positive Psychology, Budapest
- Ivtzan, I. Chan, C.P.L., Gardner, H. E., Prashar, K. (2011): Linking religion and spirituality with psychological wellbeing: Examining self-actualisation, meaning in life, and personal growth initiative, in: Journal of Religion and Health, Ausgabe 51, S. 13-30
- Sgroi, D. (2015): Happiness and Productivity: Understanding the Happy-Productive Worker, Forschungsbericht des ESRC Centre on Competitive Advantage in the Global Economy (CAGE) der Universität Warwick
- Seligman, M. (2011), Wie Menschen aufblühen. Die positive Psychologie des gelingenden Lebens, München
- Seligman, M. (2005), Der Glücksfaktor. Warum Optimisten länger leben, Ulm
- Simon-Thomas (2019): The Four Keys to Happiness at Work; in Greater Good Magazine, [https://greatergood.berkeley.edu/article/item/the\\_four\\_keys\\_to\\_happiness\\_at\\_work](https://greatergood.berkeley.edu/article/item/the_four_keys_to_happiness_at_work)
- Simon-Thomas (2018): online seminar der University of California Berkeley
- UAE (2018): A Guide to Happiness & Wellbeing in the Workplace; Nation Programm for Happiness
- Human Decision Processes (p38-55) – 2004.
- Huta, V. (2015). An overview of hedonic and eudaimonic well-being concepts. In L. Reinecke & M. B. Oliver (Eds.), Handbook of media use and well-being, Kapitel 2. New York
- Rückriegel, K. (2017): Glücksforschung, in: Positiv-Psychologische Forschung im deutschsprachigen Raum, Brohm-Badry, M. Peifer, C. Greve, J.M. (Hrsg.), Lengerich, S. 132-146
- Ware, B. (2015): The Top Five Regrets of the Dying: A Life Transformed by the Dearly Departing
- WillisTowersWatson (2016): The power of three – taking engagement to new heights, London

## Anhang

- An der Johannes-Gutenberg-Universität in Mainz werden den Studenten Kurse zu Achtsamkeit, Emotionsregulation, Entspannungstechniken, Stressbewältigung, Vorbeugen und Bewältigen von depressiven Verstimmungen angeboten. (<https://www.pbs.uni-mainz.de/kurse/>)
- Die Universität Duisburg-Essen kooperiert mit dem Institut für Achtsamkeit Deutschland, um den Studenten adäquate Workshops, Kurse, Vorträge und Einzelbetreuung zum Thema Glück und Wohlbefinden bereitstellen zu können. (<https://www.institut-fuer-achtsamkeit.de/aktuell-wissenswert/ias-und-universitaet-duisburg-essen-beschliessen-kooperation>)
- Der Professor für pädagogische Psychologie Alex Bertrams forscht an der Universität Mannheim an der Wirkung des Schulfachs „Glück“, auf das subjektive Wohlbefinden von Schülern. ([http://psychologielehrer.de/cnew/\\_data/T2012\\_Wickop\\_Praesentation-Glueck.pdf](http://psychologielehrer.de/cnew/_data/T2012_Wickop_Praesentation-Glueck.pdf))
- Unter Leitung von Prof. Dr. med. Tobias Esch entstand das Forschungsprojekt „Muster und Motive von Glück und Zufriedenheit im Lebenslauf“ an der Universität Witten/Herdecke. (<https://www.uni-wh.de/detailseiten/news/was-macht-menschen-gluecklich-und-zufrieden-6409/>)
- An der Universität Hildesheim wurde im Jahr 2017 das Kompaktseminar „Glück als Thema in der Bildungsarbeit“ angeboten. Das Kompaktseminar wurde von dem „Glücksforscher“ Jochen Dallmer geleitet. (<https://lsf.uni-hildesheim.de/qisserver/rds.jsessionid=B3EF133E1587690C79BBB92585B60F56.lsf-web2?state=verpublish&publishContainer=lectureContainer&publishid=63872>)
- Der Diplom Psychologe Tobias Rahm hat an der Technischen Universität Braunschweig ein Training zur nachhaltigen Erhöhung des Glückempfindens entwickelt. Das „Glückstraining“, wird am Institut für Pädagogische Psychologie der Universität angeboten. (<https://www.tu-braunschweig.de/gluecksempfinden/training>)
- Die Hochschule Osnabrück bietet die Möglichkeit ein Zertifikat in dem Kurs „Mit dem Konzept Gross National Happiness Führungsprozesse verändern“ zu erlangen. Die Zielgruppe besteht aus Führungs- und Fachkräften aus der Wirtschaft. (<https://www.hs-osnabrueck.de/de/studium/studienangebot/weiterbildung/seminare-und-lehrgaenge/gross-national-happiness/lehrinhalte/>)
- Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel, dessen Lehr- und Forschungsschwerpunkte in der psychologischen Ökonomie und der interdisziplinären Glücksforschung liegen, veröffentlichte an der Technischen Hochschule Nürnberg eine Reihe von Aufsätzen und Beiträgen zum Thema Glücksforschung. (<https://www.th-nuernberg.de/person/ruckriegel-karlheinz/>)
- Weiterhin beschäftigen sich Prof. Dr. Bernd Raffelhüschen von der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg und Prof. Dr. Uwe Jensen von der Universität Kiel mit der Glücksforschung. (<https://www.uni-kiel.de/experts/index.php?eid=208>), ([https://www.fwi1.uni-freiburg.de/ueber-uns/team/bernd\\_raffelhuessen.shtml](https://www.fwi1.uni-freiburg.de/ueber-uns/team/bernd_raffelhuessen.shtml))
- Ulrike Graf von der Universität Osnabrück befasst sich mit dem Thema „Glück als Schulfach“. (<https://www.noz.de/lokales/osnabrueck/artikel/465876/schulfach-glueck-soll-es-kindern-leichter-machen#gallery&0&0&465876>)