

Auf dem Weg zur Betreuungskompetenz – Einfühlung, Toleranz, Fantasie

Seit 1988 bin ich an verschiedenen Stationen der stationären Altenarbeit tätig. Seit mehreren Jahren engagiere ich mich in meinen Einrichtungen für einen anderen Umgang mit demenzkranken Menschen. Zurzeit bin ich in einem meinem beruflichen Umfeld für mehrere stationäre Einrichtungen, Mobile Dienste und mehrere Betreute Wohnanlagen zuständig. In diesem Bereich arbeiten über 600 Mitarbeiter und die Demenzarbeit spielt mittlerweile – und dies bedaure ich sehr - in meiner Arbeit zwar nur eine untergeordnete Rolle, aber eine sehr wichtige. Ich möchte Ihnen heute Morgen in erster Linie etwas über die Möglichkeiten berichten, die wir alle, die wir an irgend-einer Stelle in der Dementenbetreuung arbeiten, haben. Möglichkeiten einer Mitarbeiterkultur, einer Kultur des Vertrauens und der gegenseitigen Wertschätzung. Bei meinem Umgang mit Mitarbeitern und heute überwiegend mit Führungskräften spielen neben einer sozialen, kirchlichen und betriebswirtschaftlichen Ausbildung in erster Linie meine eigenen Erfahrungen eine Rolle. Wir alle, die wir in einem helfenden, pflegenden oder sozialen Beruf an verschiedenen Stellen mit demenzkranken Menschen zu tun haben, besitzen auch vielfältige Randerfahrungen über Krankheit, Leid, Schmerzen und Tod. Und das sind Erfahrungen, die Sie und mich beeinflusst haben und nach wie vor beeinflussen. Und - das möchte ich hier ebenfalls nicht verschwiegen – mein Menschenbild, das im täglichen Zusammenleben mit anderen Menschen eine große Rolle spielt.

Die vorherrschende Sicht bei uns in der Altenpflege ist das Defizitmodell, auch wenn Frau Prof. Lehr gestern sagte, dass dieses Modell wissenschaftlich überholt sei. In unseren Köpfen scheint es jedoch weiterzuleben: Der alte Mensch nimmt körperlich und geistig ab, die Kräfte verlassen ihn. Alter wird immer als Defizit erlebt, deshalb haben alte Menschen auch oft ein geringes Selbstwertgefühl. Wir sollten einmal mit den Mitarbeitern in der Altenpflege darüber reden, ob es auch eine andere Sichtweise geben kann - ein sinnvolles, würdevolles Alter. Gerade beim Erleben von Demenzkranken ist es so schwer, darin einen Sinn zu sehen. Wie können wir zu einer sinnvollen Sicht des Alters kommen, der sich nicht nur an den Defiziten orientiert?

Mir hat ein Bild des amerikanischen Psychologen James Hilman geholfen, ein Schüler von Jung, der die These vertritt, dass der Charakter die zusätzlichen Jahre im Leben eines Menschen benötigt. Das Problem, dass wir oft keine Funktion mehr in dem Dasein eines Menschen sehen, spielt dann keine Rolle mehr: Eine alte, demente Frau kann allein deswegen hilfreich sein, weil man sie wegen ihres Charakters schätzt und nicht an den jetzigen Verhaltensweisen misst, wie ein Stein auf dem Grunde des Flusses tut sie vielleicht nicht anderes als da zu sein, still zu sein und auf dem Boden zu bleiben, aber der Fluss muss sie berücksichtigen und anders fließen, weil sie da ist. Das Altwerden kann dann auch in der Demenz einen schöpferischen Sinn gewinnen. Als Christ kann ich das auch so ausdrücken: Auch wenn ich nach den Kriterien unserer Gesellschaft nichts mehr leiste, es gibt mir die Gelassenheit zu wissen, dass ich ein von Gott gewolltes, geliebtes Geschöpf bin. Ich beziehe meine Würde woanders her.

Zwar werden nach wie vor die meisten Demenzkranken zuhause gepflegt, das darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass Demenzerkrankungen mit Abstand der häufigste Grund für eine Heimunterbringung ist. Die Frage stellt sich, ob Pflegeheime für diese schwierige und mit steigenden Anforderungen verbundene Aufgabe hinreichend qualifiziert sind.

Die in Pflegeheimen oft anzutreffenden reizarmen Atmosphäre, der Mangel an demenzgerechter Kommunikation und das Fehlen von kompetenzfördernden Aktivitäten ist die wesentliche Ursache für auftretende Antriebs- und Verhaltensstörungen bei den Bewohnern. Wir wissen ja schon seit vielen Jahren, dass die Qualität der Pflege und Betreuung von Menschen maßgeblich über die Lebensqualität der Betroffenen entscheidet. Und das entscheidende ist meines Erachtens, ob ein demenzkranker Mensch noch Lebensqualität erfährt, wie Beziehungen, Begegnungen und Kommunikation zwischen den Pflegenden und den Menschen gestaltet und gelebt wird. Pflegerische Maßnahmen sind für mich immer Ergebnis einer Interaktion, eines Gespräches, einer Vereinbarung, eines Blickes. Qualität in der Pflege ist für mich eingebettet in eine Beziehung. Sonst besteht die Gefahr, dass die schönste Ganzkörperwäsche erniedrigend sein kann und Widerwillen hervorrufen kann.

Seit der Arbeit als Heimleiter im Jahre 1988 beschäftigt mich das Problem des Zusammenlebens zwischen den sog. „normalen“ Heimbewohnern, also den ausschließlich somatisch Kranken und den an einer Demenz erkrankten Bewohnern. Es zeigte sich im täglichen Zusammenleben, dass wir laufend Gespräche mit den klaren Bewohnern und den Angehörigen führen mussten. Auch das Verschwinden bestimmter Gegenstände sowie das Besuchen in den Zimmern war immer wieder Gesprächsthema. Auch gab es heftige Auseinandersetzungen über das Verhalten von dementen Menschen. Es entstanden zum Teil Situationen zwischen den Beteiligten, wo Nichtdemente sogar mit Schlägen auf Verhaltensweisen Dementer reagierten. All das veranlasste uns dazu, im Jahre 2001 uns auf den Weg zu machen und segregativ zu arbeiten. Von den 9 Pflegeheimen in meiner Region haben mittlerweile 5 eine segregative Demenzgruppe mit 12 bis 20 Personen, wobei kein Pflegeheim für die Bedürfnisse von Demenzkranken gebaut wurde.

Das wichtigste bei der Umsetzung und dem Entschluss, eine solche Arbeit aufzubauen, ist eine gute, sorgfältige Vorbereitung über die baulichen, räumlichen aber auch personellen Möglichkeiten. Es hat teilweise bis zu einem Jahr gedauert, von der Idee bis zur Umsetzung. Wir haben uns in einigen Häusern auch Beratung dazugeholt, gerne nenne ich an dieser Stelle einen Namen aus unseren Reihen Eva Trede-Kretschmer, die uns immer wieder hilfreich zur Seite stand und steht. Gemeinsam haben Mitarbeiter und Leitungskräfte dann einen Projektplan entwickelt. Dazu gehört die Konzeptentwicklung inklusive der räumlichen und personellen Ausstattung in einer Gruppe.

Ich erzähle Ihnen nichts Neues, dass es ungeheuer wichtig ist Kenntnisse zum Krankheitsbild und die Wirkung von Medikamenten zu vermitteln. Ebenso führen wir Inhouse Seminare zur „Integrativen Validation“ sowie ein Grundkurs zur Kinästhetik. Ein Workshop „Basale Stimulation“ gehörte ebenso zum Programm wie eine ständige Reflexion. Nach Inbetriebnahme einer Wohngruppe führt einmal monatlich ein Facharzt für Neurologie und Psychiatrie eine Fallbesprechung mit Mitarbeitern durch. Mittlerweile haben wir in unserer Region vielfältige Erfahrungen in diesen Gruppen sammeln können. Ich möchte allerdings nicht verschweigen, dass es auch erhebliche Qualitätsunterschiede in diesen Gruppen gibt. Positiv in allen Gruppen ist,

- dass weniger Medikamente nötig sind bzw. dass bewusster Medikamente in Absprache mit den Ärzten verordnet werden

- mehr Aktivitäten stattfinden
- häufige Spaziergänge im freien durchgeführt werden, also die Menschen bekommen mehr frische Luft
- Angehörige sich wohler fühlen und gerne kommen
- Mitarbeiter ihre Arbeit reflektieren
- eine gute Atmosphäre herrscht

Zweifelsohne kommt dabei dem "richtigen", das heißt dementengerechten Verhalten der Mitarbeiter die größte Bedeutung zu. Eine grundlegende Bedeutung gewinnt die Freiwilligkeit der Mitarbeiter. In einer Wohngruppe für Demenzkranke sollen deshalb nur Mitarbeiter tätig sein, die sich gezielt für diese Arbeit interessieren und die bereit sind:

Demenzkranken als Menschen anzusehen, die bis zum letzten Atemzug Persönlichkeiten mit Wünschen, Gefühlen und Fähigkeiten. Ein Bewohner, der sich weigert zu duschen, ist nicht einfach aggressiv, sondern er wahrt seine Autonomie.

- ihr Handeln durch Teilnahme an entsprechenden Fortbildungen und Hospitationen den Bedürfnissen der Kranken anzupassen,
- dieses selbstkritisch zu hinterfragen und regelmäßig im Team zu reflektieren

Die Wohngruppen sind alle in bestehenden Räumen eingerichtet worden. Die dort vorliegenden architektonischen Voraussetzungen werden den heutigen Erkenntnissen nur in eingeschränkter Weise gerecht. Dies ist jedoch kein Grund, das Projekt als solches in Frage zu stellen. Die Defizite waren uns bewusst und wir arrangieren uns mit den gegebenen Möglichkeiten.

Das Leben in einer Wohngruppe für Demenzkranke weicht an einigen Stellen von den üblichen gesellschaftlichen Normen ab, so zum Beispiel Ordnung und Sauberkeit, Ess- und Kleidungsgewohnheiten und anderes. Das Zulassen dieses Andersseins ist eines der Merkmale der dementengerechten Arbeit.

Mit den Angehörigen muss dieses Anderssein diskutiert werden und kann hoffentlich auch akzeptiert werden. Deshalb werden Angehörige vor der Aufnahme des erkrankten Familienmitgliedes mit der Konzeption vertraut gemacht. Sie müssen dieser besonderen Arbeitsweise zustimmen.

Lebensqualität besteht für uns aus einer Fülle von Werten, die vor allem im emotionalen Erlebensbereich angesiedelt sind.

Im Einzelnen verstehen wir darunter, dass die Bewohner:

- sich wohl und geborgen fühlen,
- den Alltag angst- und stressfrei erleben,
- sich ihren dementiellen Möglichkeiten entsprechend verhalten dürfen und

Der Tageslauf wird von drei Hauptfaktoren bestimmt:

- a) den individuellen Bedürfnissen der Bewohner,
- b) einer bestimmten Tagesstruktur als Orientierungshilfe und
- c) eventuellen unveränderbaren Erfordernissen des Hauses.

Frühaufsteher dürfen früh aufstehen, Nachtmenschen gehen nach eigenem Bedürfnis zu Bett. Für Frühaufsteher und Nachtmenschen stehen Getränke und ein kleiner Imbiss bereit (Tee, Kaffee, Mineralwasser, Obst, Kekse, etc.), die Gestaltung der Räume gibt ihnen die Möglichkeit der Eigenbeschäftigung.

Die allgemeinen Aktivitäten orientieren sich an der Biografie der Bewohner und werden nicht künstlich arrangiert, sondern durch Teilhabe am Alltagsgeschehen, der Alltagsorganisation, erreicht. Andere Aktivitäten werden stimulierend angeboten. Grundsätzlich gilt, dass die Bewohner durch stimulierende Effekte aktiviert werden.

Ein bestimmter Tagesrhythmus dient der Orientierung. Deshalb werden verschiedene Abläufe vorgegeben und eingehalten. Dazu gehören Zeiten für die Mahlzeiten, gleich bleibende Zeiten für besondere Aktivitäten und die Einhaltung bestimmter Rituale (z.B. Singen nach dem Essen). Rituale geben dem Leben Ordnung. Gerade wenn Menschen in sich zerrissen sind, können Rituale hier eine heilende Wirkung haben.

Es hat sich herausgestellt, dass die 10 Minuten Aktivierung für Mitarbeiter – auch ohne große Erfahrung in der Demenzarbeit – machbar ist. Die 10 Minuten Aktivierung wurde ja in Zeiten knapper werdenden Personals und steigender Arbeitsbelastung entwickelt. Es ist eine gute Möglichkeit alle zu beteiligen.

In einer Wohngruppe haben wir einen Schrank mit vielen Schachteln, in denen viele Alltagsgegenstände zu finden sind, die im Leben der demenzkranken Bewohner eine Rolle gespielt haben. Haushaltsgegenstände wie Küchengeräte, Kochlöffel aus Holz, Einweckglas, Wäsche aus alten Tagen, alter Nähkasten, alter Schminkkoffer, Kernseife oder Schmierseife, altes Kinderspielzeug, Hüteschachtel und für die Herren: Werkzeug, Zollstock, Hammer, Wasserwaage, Schrauben.

Sie glauben gar nicht, wie viele Dinge man für ganz wenig Cent bei ebay ersteigern kann. Alles Dinge, die dem Demenzkranken aus gesunden Tagen bekannt sind. Einmal am Tag 10 Minuten Aktivierung, in dem der dafür vorgesehene Mitarbeiter, der im Dienstplan gekennzeichnet ist, bestimmtes Material holt und damit zu den Bewohnern geht. Das Material lässt sich riechen, fühlen, schmecken, hören. Manchmal klappt das nicht, dann kann man ja versuchen mit Körperbewegungen Anreize bieten, dass die Bewohner sich ein wenig bewegen. Häufig hilft hier ein Luftballon. Da die demenzkranken Bewohnerinnen nur ein kurzes Konzentrationspotenzial haben, ist diese kurze Form der Aktivierung oft genau richtig. Wichtig auch hier: Die Aktivierung ist im Dienstplan gekennzeichnet und steht gleichberechtigt neben den anderen Pflegeleistungen.

Die Mitarbeiter sind Teil der Wohngruppe. Um das Ziel einer familienähnlichen Situation zu erreichen, integrieren sich die Mitarbeiter in den Tagesablauf der Gruppe. Sie leben mit den Bewohnern und prägen durch ihr Verhalten die Atmosphäre. Die Mitarbeiter begegnen den Bewohnern in demenzgerechter Weise. Das bedeutet u.a.

- **die Bewohner erfahren in ihrem Dementsein eine Wertschätzung,**
- **die Aktivierung erfolgt durch Einbeziehen in den Tageslauf,**
- **zu Aktivitäten wird stimuliert, nicht aufgefordert,**
- **Komponenten von Mahlzeiten werden, wann immer möglich, mit den Bewohnern angefertigt,**
- **von den Bewohnern werden keine kognitiven Leistungen gefordert,**
- **die aktuelle Gefühlslage des Einzelnen und der Gruppe werden beachtet,**
- **die Gewohnheiten der Bewohner werden umfassend berücksichtigt,**
- **die vorhandenen Fähigkeiten (Ressourcen) werden gefördert,**
- **„verschüttete“ Ressourcen durch Stimulanzen reaktiviert,**
- **das krankheitsbedingte Verhalten der Bewohner wird akzeptiert,**
- **für das Zusammenleben erforderliche Regeln werden im Blick auf ihre Notwendigkeit (selbst)kritisch hinterfragt,**
- **sicherheitsrelevante Räumlichkeiten werden „kaschiert“,**

- die Bewohner dürfen alles benutzen und sich überall frei bewegen,
- wann immer möglich sind Spaziergänge im Freien anzustreben
- sie vermeiden unreflektierten Einsatz von Radio, TV u.ä.,
- die Mitarbeiter lassen Nähe zu, die Mitarbeiter verkehren untereinander mit Respekt, sie vermeiden Gerenne und Gehetze, lautes Rufen und Geklapper,
- sie sind freundlich und achten sich in ihrer jeweiligen Unterschiedlichkeit.

Ich möchte allerdings nicht verschweigen, dass in unseren Demenzgruppen aber auch das beobachtet wird: Bewohnerinnen, die ein sehr ruhiges Verhalten an den Tag legen, erfahren zu wenig Aufmerksamkeit. Fernseh- und Radiokonsum wird oft nach Mitarbeiterwünschen und nicht nach den Bedürfnissen der Bewohner eingesetzt. Pflegekräfte nehmen trotz Anwesenheit nicht an der sozialen Betreuung teil, sie rauchen lieber eine Zigarette. Abstimmungsprobleme zwischen Pflege und Hauswirtschaft beeinflussen die Atmosphäre.

Beim Aufbau einer neuen Demenzgruppe war immer wieder von Mitarbeitern zu hören: „Haben wir in den letzten Jahren schlecht gepflegt oder alles falsch gemacht? Es wird doch sowieso so viel von uns verlangt und wir geben doch schon unser Bestes“. Und jetzt sollen wir uns auch noch mit purer Theorie auseinandersetzen, wir sollen auch noch mit Begeisterung und Engagement dabei sein. Übrigens Erfahrungen, die jeder von uns schon gemacht hat: Veränderungen im Arbeitsleben bringen erst einmal Verunsicherung. Wir hatten doch so schön alles im Griff. Am liebsten ziehen wir eine Mauer der Sicherheit. Und nun dieses Neue. Erst einmal weiß keiner, was nun zu tun ist.

Veränderungen bedeuten zuerst Verlust. Vertrautes wird fremd, das heißt Handlungsmuster, Gewohnheiten, Arbeitsabläufe oder Einstellungen passen nicht mehr zu den neuen Aufgaben. Es unterlaufen mehr Fehler, gerade weil das Neue nicht vertraut ist. Man durchlebt zuerst das Tal der Tränen. Zweifel tauchen auf, ob man Veränderungen gewachsen ist. Veränderungen sind eng verbunden mit Unsicherheit, sie destabilisieren. Es wird gefragt, ob das alte, das Bewährte nicht mehr gut genug ist, ob die Arbeit überhaupt noch Sinn macht. Ich erinnere mich daran, dass oft schon nach 4 Wochen der Wunsch da ist, das Alte wieder herauszuholen. Das war doch gut. Weil bei Veränderungen erst einmal die Fehlerquote steigt oder ein größerer Zeitaufwand notwendig ist, dauert es geraume Zeit, bis der Erfolg der Veränderung nachhaltig sichtbar wird. Diese Phase des Misserfolges zu durchstehen, erfordert Kraft und Selbstdisziplin. Nur in einer Atmosphäre der Wertschätzung können Veränderungen nachhaltig initiiert werden. Das der, der nichts riskiert wenig zustande bringt, ist allen klar. Riskieren meint, etwas beginnen, dessen Ausgang ungewiss ist.

Wenn Führungskräfte die Zweifel und Anregungen von Mitarbeitenden akzeptieren, so kann auch ein kritischer Mitarbeiter im wahrsten Sinne des Wortes zum Mitarbeiter, also zum Unterstützer werden und für seinen Bereich Verantwortung übernehmen.

Wenn Mitarbeiter ihre Bedenken und Vorbehalte offen äußern, können die Führungskräfte ihre Ziele transparenter darstellen. Gerade in dieser ersten Phase haben Führungskräfte die Aufgabe, auch kleine, erste Erfolge sichtbar zu machen und die Mitarbeiter dafür zu loben.

Wichtig: Was auch immer wir erreichen, es wird nie perfekt sein. Aber das ist kein Grund aufzuhören und nicht weitere Schritte zu gehen.

Wer Verantwortung für andere hat, kann sie auf verschiedene Weise wahrnehmen. Er kann andere klein machen, damit er an seine eigene Größe glauben kann. Er kann

abhängige Menschen um sich sammeln, deren einzige Aufgabe es ist, den Chef zu bewundern. Wir müssen allerdings wissen: Von Bewunderungszwergen wird allerdings nichts Kreatives ausgehen.

Manchmal unter Führungskräften höre ich einen gewissen Stolz dabei, wenn sie sagen, dass sie unter 12 Stunden am Tag nicht nach Hause kommen. Unter Unternehmern – auch von sozialen Einrichtungen ist folgender Spruch sehr beliebt: „Wir lieben die 38,5 Stunden Woche so sehr, dass wir sie pro Woche gleich zweimal arbeiten.“ Wir sollten in unseren Gruppen ein Klima schaffen, in dem man nicht denkt, dass wir ausschließlich Arbeitstiere sind, obwohl wir manchmal oder sogar fast immer hart arbeiten. Wir achten darauf, dass jeder Mitarbeiter die Chance bekommt, die vorhandenen Fähigkeiten und kreativen Potenziale zu entwickeln. Es ist doch fatal, dass sich viele unserer Mitarbeiter erst nach Feierabend im aufrechten Gang bewegen und das unternehmen, was sie im Unternehmen nicht unternehmen durften. Sie erbringen in der Freizeit oft Spitzenleistungen. beim Hausbau, Sport, handwerklich, künstlerisch – und das alles nach dem Lustprinzip. Das sollte uns zu denken geben. Ich glaube allerdings nicht, dass Mitarbeiter nur des Geldes wegen ihren Job machen, sondern ihr Bestes geben wollen, dass sich etwas an ihrem Arbeitsplatz, in ihrem Heim, in ihrer Wohngruppe entwickelt. Und – ich spüre sehr genau, dass unsere Mitarbeiter sehr genau auf das achten, was ich sage, tue und entscheide. Eine Führungskraft muss das leben, was sie lehrt. Worte und Handlungen müssen im Einklang sein. Dadurch ist die Führungskraft eindeutig und berechenbar. Dies schafft Vertrauen. Dazu gehört auch das Eingeständnis eigener Fehler und Schwierigkeiten. Man muss den Mitarbeitern vermitteln, dass trotz aller Schwäche und Widerstände ihre Wertschätzung erhalten bleibt.

Es gibt eine Reihe von Untersuchungen am Arbeitsplatz. Das Ergebnis in Kürze: Mitarbeiter wünschen, dass man die Wahrheit erfährt, dass einem Vertrauen entgegen gebracht wird, dass man sich gegenseitig unterstützt, dass Neues ausprobiert wird, um die Leistung zu verbessern, dass man gelobt wird, wenn es angebracht ist, dass man für ein integeres, moralisch einwandfreies Unternehmen arbeitet.

Immer wieder höre ich den Satz: Von den Bewohnern erfahre ich Anerkennung und Wertschätzung, aber von den Kollegen und Vorgesetzten fehlt diese Anerkennung. Meine Aufgabe als Führungskraft ist die: Stress zu reduzieren, den meine Mitarbeiter haben, damit die guten nicht wieder nach ein paar Jahren das Haus verlassen. Nicht wie kriege ich neues Personal, sondern wie erhalte ich die Motivation und die Arbeitskraft meiner bestehenden Mitarbeiter.

Pflegearbeit ist Beziehungsarbeit. Wie sind wir doch abhängig von engagierten, motivierten Mitarbeiterinnen.

Ansatzpunkte der Neuorientierung.

Gehen wir offen miteinander um?

Vertraue ich meinen Mitarbeitern, vertrauen meine Mitarbeiter mir?

Handle ich verlässlich und berechenbar?

Habe ich den Mut, die Dinge klar beim Namen zu nennen, auch wenn sie unbequem sind oder wenn es gilt, eigene Fehler einzugestehen?

Achte ich den anderen als eigenständige Persönlichkeit?

Schaffe ich in meinem Umfeld Transparenz?

Was also tun, um wertvolle Mitarbeiter für das Unternehmen zu erhalten?

Ein Mitarbeiter sucht Sinn und Spaß bei der Arbeit, er möchte als wichtig – eben wertvoll – geachtet werden, er möchte das Vertrauen seines Vorgesetzten, er möchte gezielt informiert werden, mitgestalten und mitentscheiden, er wünscht sich das ehrliche Gespräch, er wünscht sich die richtige Balance zwischen begleitender Nähe, die sich nicht aufdrängt und gesunder Distanz und Freiraum. Eine ausstrahlende Begeisterung der Führungskraft wird gewünscht.

Es geht letztlich bei allem im Berufsleben genauso wie im Privatleben: wie gestalte ich ein Milieu in dem sich meine Mitmenschen, meine Partner, Kinder, Arbeitskollegen, Bewohner, Kunden wohlfühlen.

Schließen möchte ich mit einem Zitat von Anselm Grün und das Zitat beziehe ich auf die Zusammenarbeit mit Kollegen genauso, wie auf die demenzkranken Menschen in unserer Arbeit:

„Ob meine Arbeit Sinn hat oder nicht, hängt doch gar nicht so sehr von der Arbeit ab, sondern davon, welchen Sinn ich ihr gebe. Ich schaffe mit meiner Arbeit auch Atmosphäre, jeder von uns, egal an welcher Stelle er arbeitet. Ich kann eine krank machende oder eine heilende Atmosphäre schaffen. Wenn um mich herum ein gesundes Klima entsteht, dann habe nicht nur ich Freude an der Arbeit, sondern alle Menschen um mich herum. Wer froh bei seiner Arbeit ist, der kann anderen Freude schenken und das jeden Tag und das ist die beste Qualität, die ein Mensch einem anderen schenken kann.“

Karl-Heinz Pastoors, im November 2006