

# **Die Internationale Föderation der Arche-Gemeinschaften**

**Eine Alternative des gesellschaftlichen Zusammenlebens**

*Verfasst von Miriam Schwartz*

*Masterstudiengang Nonprofit-Management and Governance, SG9*

Seminar: Organisationen zwischen Markt und Staat  
Dozentin: Frau Prof. Dr. Annette Zimmer  
Studienleistung: Hausarbeit  
Abgabedatum: 17. September 2010

# Inhaltsverzeichnis

<b>I. Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>II. Organisationsbeschreibung: Die Internationale Föderation der Arche-Gemeinschaften</b>	<b>4</b>
1. Entstehungsgeschichte	4
2. Identität, Ziele und Grundwerte	5
3. Alltagsleben	7
4. Organisationsstruktur	9
5. Mitarbeiterstruktur	10
6. Mitarbeiterprofile	11
7. Finanzierung	13
<b>III. L'Arche im Kontext unterschiedlicher NPO-Theorien</b>	<b>14</b>
1. Heterogenitätstheorie	14
2. Entrepreneurship-Theorie	15
3. Trust-Theorie	16
4. Stakeholder-Theorie	17
5. Interdependenz-Theorie	18
<b>IV. Reflexion und Ausblick</b>	<b>19</b>
<b>V. Literatur</b>	<b>21</b>

# I. Einleitung

Wenn der moderne Mensch nur noch an der Optimierung seines individuellen Nutzens interessiert ist und dabei auf keine traditionellen/moralischen Verpflichtungen mehr Rücksicht nimmt, dann ist Gesellschaft nur noch ein Agglomerat zusammenhangloser Individuen, die jeder für sich ein asoziales Dasein als auf sich selbst bezogene Monaden fristen. (Marx 1990: 42, 51, zit.n. Zimmer 2007: 179)

Karl Marx, Gesellschaftstheoretiker

The secret of L'Arche is relationship: meeting people, not through the filters of certitudes, ideologies, idealism or judgments, but heart to heart; listening to people with their pain, their joy, their hope, their history; listening to their heart beats. (Vanier, zit.n. L'Arche USA 2010)

Jean Vanier, L'Arche-Gründer

Wagen wir einen kritischen Blick auf unsere Gesellschaft – welchem Modell gleicht sie eher? Einer zufälligen Ansammlung „zusammenhangloser Individuen“ oder einem Geflecht aus engen, gegenseitigen Beziehungen? Im Zuge der Modernisierung wird der Sog des Individualismus immer größer. Gleichzeitig wird die Debatte um die Notwendigkeit einer aktiven Zivilgesellschaft zunehmend lauter. Ein ziviles Miteinander kann jedoch nur dort entstehen, wo reziproke Beziehungen unsere Handlungslogik bestimmen. Schon Aristoteles entwarf in seiner Beschreibung der *societas civilis* ein normatives Bild eines Gesellschafts- und Politikverständnisses, in dem Gesellschaft entscheidend durch den gerechten Umgang miteinander geprägt wird. Zivilgesellschaft als „Alternativvision gesellschaftlicher Entwicklung“, so Zimmer (2007: 187f), kann nur dort realisiert werden, wo Verantwortungsbewusstsein füreinander herrscht. Viele Nonprofit-Organisationen (NPOs) setzen sich weltweit für ein gerechtes Miteinander ein. Sie sind laut Zimmer und Priller der „soziale Kitt“ (2004: 25) in unserer zunehmend individualisierten Gesellschaft.

Die Internationale Föderation der Arche-Gemeinschaften, kurz: L'Arche, um die es in dieser Arbeit gehen wird, ist eine in Frankreich gegründete, internationale NPO, die das Zusammenleben in der Gesellschaft aktiv mitgestaltet, indem sie sich für die Gleichberechtigung von Menschen mit und ohne einer geistigen Behinderung einsetzt und Umfelder schafft, in denen diese Zukunftsvision

konkret gelebt wird. Weltweit unterstützt die Föderation ca. 146 integrative Wohn- und Lebensgemeinschaften. Der Ansatz von L'Arche ist, dass jeder Mensch Gaben besitzt, die zu entdecken und teilen es gilt. Jeder hat somit etwas zur Gesellschaft beizutragen. Gleichzeitig ist jeder auch Empfänger von Hilfe, denn keiner kann alles. Jeder Mensch ist also zugleich Helfender und Hilfeempfänger – ungeachtet seiner Fähigkeiten. Das Konzept birgt ein noch unentdecktes Potenzial im Hinblick auf alternative Formen gesellschaftlichen Zusammenlebens. L'Arche lebt Gleichberechtigung.

Ich selbst habe – mit Unterbrechungen – zweieinhalb Jahre in einem achtköpfigen Haushalt der *L'Arche Lethbridge Community*, Kanada, verbracht. Meine ersten Erfahrungen sammelte ich dort als freiwillige Helferin (*Volunteer*) nach dem Abitur. Danach zog es mich noch zweimal zurück nach Lethbridge: zunächst als bezahlte Mitarbeiterin (*Assistant*) und im letzten Jahr als Hausleiterin (*House Responsible*). Im folgenden Teil werde ich einen Überblick über die Geschichte, die Ziele, den Alltag, die Organisationsstruktur, die Mitarbeiterstruktur und -profile und die Finanzierung von L'Arche geben. Da die Föderation ein Zusammenschluss vieler eigenständiger, national registrierter Arche-Gemeinschaften ist, gibt es nur wenige, gebündelte Informationen. Im Folgenden habe ich deshalb die Informationen unterschiedlicher nationaler Arche-Webseiten (u.a. Arche Deutschland, L'Arche Canada, L'Arche UK, L'Arche USA) und der offiziellen Webseite der Föderation (L'Arche International) zusammengestellt. Wo möglich, sind zum besseren Verständnis Beispiele aus meinem eigenen Erfahrungsschatz mit eingeflossen. Abgerundet wird die Organisationsbeschreibung durch eine Reflexion bzw. einen Ausblick, die L'Arche in einen größeren, gesellschaftlichen Zusammenhang stellen. Für den interessierten Leser finden sich im Anhang weitere Erörterungen zu L'Arche im Kontext unterschiedlicher Erklärungsansätze von NPOs betrachtet. On y va!

## II. Organisationsbeschreibung: Die Internationale Föderation der Arche-Gemeinschaften

### 1. Entstehungsgeschichte

Die Entstehung von L'Arche ist eng verbunden mit der Person Jean Vaniers, Sohn des kanadischen Generalgouverneurs Georges Vanier. Erschüttert über die Situation von Männern mit einer geistigen Behinderung in einer französischen Institution, die er 1963 besuchte, entschied sich der kanadische Philanthrop und soziale Visionär, drei Männer aus der Institution einzuladen mit ihm in einem kleinen Haus in Trosly-Breuil zu leben. Er tat dies aus seiner Überzeugung heraus, dass jedem Menschen – ungeachtet seiner Fähigkeiten – Würde und Respekt gebührt. Vanier nannte das Haus *L'Arche*, in Anlehnung an die biblische Geschichte über die Sintflut, bei der die Arche zum Zufluchtsort wird. Vanier merkte bald, dass das tägliche Zusammenleben nicht nur die drei Männer, sondern auch ihn selbst positiv veränderte. Er erzählte anderen davon. Seine Tätigkeit als Professor für Theologie und Philosophie an der Universität Toronto, seine Kontakte zu Regierungsvertretern und nicht zuletzt seine charismatische Persönlichkeit trugen zur schnellen Verbreitung der Idee von L'Arche bei. Wichtige Zäsuren in der Geschichte von L'Arche sind u.a. (L'Arche International 2010):

- ❖ 1970: Gründung des *International Board*. Seitdem regelmäßige internationale *General Assemblies* (Mitgliederversammlungen); Vorsitzender bis 1975 Jean Vanier
- ❖ 1987: *General Assembly* in Rom. Die Gemeinschaft wächst: 350 Delegierte, 32 Arche-Gemeinschaften; Höhepunkte: Besuch von Mutter Teresa, Audienz mit Papst Johannes Paul II
- ❖ 1993: *General Assembly* in Québec. Verabschiedung von Änderungen in der Satzung der *International Federation of L'Arche Communities*; Durchführung eines „*Identity and Mission*“-Leitbildprozess zur Vereinheitlichung des Selbstverständnisses und des Auftrags von L'Arche
- ❖ 2002: *General Assembly* in Swanwick. Wiederaufnahme des „*Identity and Mission*“-Prozesses zur Revitalisierung des Leitbildes

Heute gibt es L'Arche in 39 Ländern auf allen Kontinenten, Tendenz steigend (O'Donnell 2010). Alle Arche-Gemeinschaften gehören dem internationalen Dachverband, der *International Federation of L'Arche Communities*, an.

## 2. Identität, Ziele und Grundwerte

L'Arche setzt sich in seinen zahlreichen lokal registrierten Nonprofit-Organisationen und nationalen Dachverbänden für die Gleichberechtigung von Menschen mit und ohne geistiger Behinderung ein. Im internationalen Dachverband, der *International Federation of L'Arche Communities* (kurz: Föderation bzw. L'Arche), laufen die Fäden der einzelnen Organisationen zusammen. Zentrum der Arbeit von L'Arche sind die *Core Members*,<sup>1</sup> also die Menschen mit einer geistigen Behinderung, die ihr Leben in den weltweit 146 Arche-Wohngemeinschaften mit ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitern (*Volunteers, Assistants*) teilen. In den Wohngemeinschaften ist jeder willkommen – ungeachtet seiner Fähigkeiten, Religion und Herkunft. L'Arche schafft Umfelder, in denen Menschen mit einer geistigen Behinderung ein Zuhause haben und in denen sie Teil einer Gemeinschaft/eines Freundeskreises sind, der ihnen Möglichkeiten zur Entfaltung ihrer Persönlichkeit bietet.

Seit der Eröffnung der ersten Arche in Trosly-Breuil hat L'Arche viele strukturelle Erweiterungen erfahren, die angesichts der wachsenden Größe der Bewegung nötig wurden und die L'Arche heute zu einer international operierenden Nonprofit-Organisation machen. Die Grundidee von L'Arche hat sich seitdem jedoch nicht verändert. Die in den Jahren 1993 und 2002 durchlaufenen „*Identity and Mission*“-Leitbildprozesse und die Überarbeitung der Satzung (*Charter*) der Föderation sind Beispiele des kontinuierlichen Organisationsentwicklungsprozesses. Das *Identity and Mission Statement* fasst das Selbstverständnis und den Auftrag von L'Arche zusammen. Es bildet das Fundament der internationalen Föderation und dient den Arche-Gemeinschaften weltweit als

---

<sup>1</sup> *Core Members*, engl. = Kernmitglieder. Gemeint ist damit, dass diese Menschen den Kern bzw. das Herz der Arbeit von L'Arche bilden.

ethische und ideelle Richtlinie. Auszüge daraus lauten wie folgt (L'Arche International 2010):

Identity Statement: 1. We are people with and without intellectual disabilities, sharing life in communities [...]. 2. Mutual relationships and trust in God are at the heart of our journey together. 3. We celebrate the unique value of every person and recognise our need of one another.

Mission: 1. To make known the gifts of people with intellectual disabilities, revealed through [...] mutually transforming relationships. 2. To foster an environment in community that responds to the changing needs of our members [...]. 3. To engage in our diverse cultures, working together toward a more human society.

In der Satzung sind die Grundwerte der Organisation festgehalten (L'Arche International 2010):

1. [...] The fundamental rights of each person include the right to life, to care, to a home, to education and to work. Also, [...] each person has a right to friendship, to communion and to a spiritual life.
2. If human beings are to develop their abilities and talents to the full, [...] they need to live in an atmosphere of trust, security and mutual affection. They need to be valued, accepted and supported in real and warm relationships.
3. People with a mental handicap [...] are able to touch hearts and to call others to unity through their simplicity and vulnerability. [...] They are a living reminder to the wider world of the essential values of the heart without which knowledge, power and action lose their meaning and purpose.
4. [...] It is often through weakness, recognized and accepted, that the liberating love of God is revealed.
5. In order to develop the inner freedom to which all people are called, [...] each person needs to have the opportunity of being rooted and nourished in a religious tradition.

Das *Identity and Mission Statement* und die Charta prägen die Organisationskultur sehr stark bzw. die Dokumente spiegeln tatsächlich das wider, was den Kern der Arche-Gemeinschaften ausmacht. Das kann jeder bestätigen, der schon einmal in einer solchen Gemeinschaft gelebt hat. Die Ziele und Werte tragen deutlich die Handschrift Jean Vaniers, der selbst eine Reihe philosophisch-theologischer Werke (u.a. auch über L'Arche) veröffentlicht hat.

Viele NPOs zeichnen sich dadurch aus, dass sie in irgendeiner Weise helfen wollen: Sie verfolgen u.a. Das Ziel politische/soziale Ausgrenzung vermindern, bieten gesundheitliche/soziale Betreuung an oder setzen sich für eine sinnvolle Freizeitgestaltung ein (Zimmer/Priller 2004: 14). Das Revolutionäre am

Modell von L'Arche ist, dass die *Core Members* nicht nur die Empfänger von Hilfe sind, sondern dass sie selbst Multiplikatoren eines respektvolleren Umgangs miteinander sind: Die Grenzen von Geber und Nehmer verwischen. Interessanterweise gibt es einige Schnittstellen zwischen der Philosophie von L'Arche bzw. Vanier und Putnams Konzept von Sozialkapital: Das Prinzip der Reziprozität, das eine Kultur der Gegenseitigkeit (*mutuality*) voraussetzt, findet Niederschlag im *Identity and Mission Statement* wieder; Aktivitäten werden von und für Mitglieder geplant und durchgeführt; es herrscht ein horizontales Beziehungsgeflecht, in dem Vertrauen wachsen kann. Putnam nennt dies soziales Kapital (1993, zit. n. Zimmer 2007: 175f). Vanier nennt es *belonging* – dazugehören. Wer dazu gehört, lebt ohne Angst und ist frei, andere auf dieselbe Art und Weise anzunehmen. Eine Atmosphäre des Vertrauens entsteht, ein Vorrat an sozialem Kapital, das die Gesellschaft positiv beeinflusst.

Besonders hervorzuheben ist an dieser Stelle die Öffentlichkeitsarbeit von *L'Arche Canada*, dem Dachverband der Arche-Gemeinschaften in Kanada. Der Verband hat es sich zum Ziel gemacht, die kanadische Gesellschaft nachhaltig zu prägen, sodass Offenheit, Inklusion und Mitgefühl das Miteinander bestimmen. Dazu führt *L'Arche Canada* kanadaweit Bildungsinitiativen und gemeinschaftsbildende Projekte durch, die die Werte und die Vision von L'Arche in die breitere Gesellschaft hinaustragen. *L'Arche Canada* stellt Studien- und Populärmaterial bereit, das zum öffentlichen Dialog über Werte in der Gesellschaft einlädt (L'Arche Canada 2010).

### **3. Alltagsleben**

Die Entscheidung, in einer Arche-Gemeinschaft zu leben, ist immer auch eine bewusste Entscheidung für ein Leben, in dem nicht die eigene Gewinnmaximierung, sondern das Gemeinwohl an erster Stelle steht. Engagement heißt bei L'Arche nicht Arbeit oder Dienstleistung für andere, sondern ein Leben *mit* anderen. Mitarbeiter von L'Arche vermeiden deshalb stets, von „Arbeit“ zu sprechen, selbst wenn sie in einem vergüteten Anstellungsverhältnis mit der Organisation stehen. Menschen mit und ohne Behinderung sind gemeinsam ver-



antwortlich für die Alltags- und Freizeitgestaltung bei L'Arche. Das Umfeld ist familiär, der Kontakt zu Nachbarn meist persönlich. Menschen mit einer geistigen Behinderung haben oft eine große Sensibilität für Beziehungen und die Gabe zu feiern und Einheit zu schaffen.<sup>2</sup> Partys, Besuche bei und von Freunden, die Nutzung lokaler Freizeit- und Erholungseinrichtungen und die Teilnahme an öffentlichen Veranstaltungen machen einen Großteil der Freizeitgestaltung aus. Alle *Core Members* gehen einer Arbeit nach. Je nach Fähigkeit und Gegebenheit reicht die Spanne von Beschäftigungstherapie bis zu bezahlter Arbeit auf dem normalen Arbeitsmarkt. Manche Arche-Gemeinschaften – vor allem in den ärmeren Ländern – betreiben eigene Werkstätten.

Menschen mit einer geistigen Behinderung haben oft eine eingeschränkte Fähigkeit, alltägliche Lebensaufgaben zu lernen und auszuführen. Die Mitarbeiter in den Arche-Gemeinschaften unterstützen die *Core Members* je nach Bedarf beim Aufstehen, Ankleiden, Essen etc. nach den im Pflegedienst üblichen Standards.

Jede Arche ist stark geprägt von den Persönlichkeiten der dort lebenden *Core Members* und von der Internationalität der wechselnden Mitarbeiter aus aller Welt. Im *Chinook House*, in dem ich lebte, waren die *Core Members* durchschnittlich etwa 50 Jahre alt und unterschieden sich sehr in ihren Stärken, Schwächen, Launen und Charaktereigenschaften. Mein Team bestand aus einer weiteren Deutschen, einer Tschechin, einer Südkoreanerin und einem Kenianer. Kathryn Spink fasst die Bandbreite an Lebensformen in den Arche-Gemeinschaften wie folgt zusammen:

In jeder dieser Gemeinschaften hat das Zusammenleben seine ganz eigene Form angenommen. Manche leben in großen Städten, andere auf dem Land. Manche verfügen über eigene Werkstätten, in anderen gehen die behinderten Menschen außerhalb einer Arbeit nach. Manche nehmen Schwerbehinderte auf, andere sind dafür nicht eingerichtet. In Frankreich, Deutschland und England fügen die Gemeinschaften sich ebenso in die örtliche Kultur ein wie in Honduras, Indien, Australien, an der Elfenbeinküste oder in Burkina Faso. Die Arche gründet sich auf dem christlichen Glauben, [doch] Menschen anderer oder ohne Glaubenszugehörigkeit haben ebenso ihren Platz in der Gemeinschaft. In Indien leben Hindus, Muslime und Christen gemeinsam. In Deutschland ist die Arche ökumenisch ausgerichtet. (2008, zit.n. Efinger 2010)

---

<sup>2</sup> Vgl. Satzung in Kapitel 2.

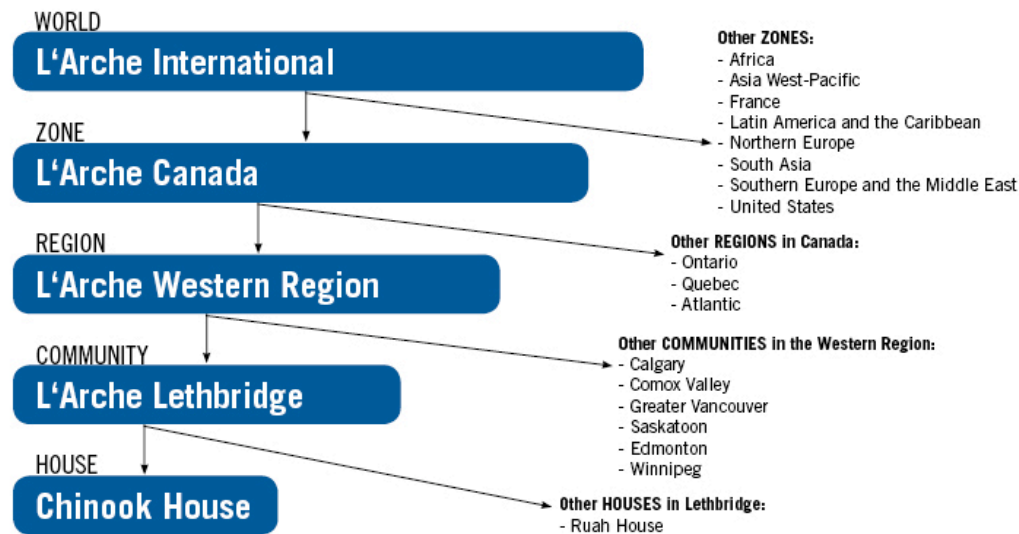
Es ist erstaunlich, dass sich das einfache Konzept von L'Arche, Menschen mit und ohne Behinderung zusammenzubringen, innerhalb eines halben Jahrhunderts in den unterschiedlichsten Kulturen und Religionen bewährt hat. Wirkt L'Arche im Vergleich zu anderen Dienstleistern auf demselben Gebiet auch verschwindend klein, so ist die Organisation unter den weltweit operierenden sozialen Dienstleistern doch eine der wenigen, die mit einem einfachen, universell einsetzbaren Modell arbeitet.

#### 4. Organisationsstruktur

Die *International Federation of L'Arche Communities* ist der Dachverband der weltweit ca. 146 rechtlich eigenständigen Arche-Gemeinschaften in fast 40 Ländern. Die Föderation ist in Compiègne, Frankreich, als gemeinnütziger Verein eingetragen. Ziel der Föderation ist es u.a., die einzelnen Arche-Gemeinschaften in der Vision der gemeinsamen Satzung zu vereinen und Solidarität, Vertrauen, Dialog und gegenseitige Unterstützung zu fördern. In der Präambel der Satzung heißt es wörtlich:

The purpose of the Federation is to unite in the common vision and spirit declared in the Charter of the Communities of l'Arche. [...]. The communities of l'Arche adopt this constitution and structure in order to foster solidarity among communities, unify their diversity, establish the conditions for membership, and to create conditions for trust, service, dialogue, and mutual support. (L'Arche International 2010)

Die Föderation unterteilt sich in neun geografische Kontinental- bzw. Länderzonen: Afrika, Asien West-Pazifik, Kanada, Frankreich, Lateinamerika und Karibik, Nordeuropa, Südasien, Südeuropa und Naher Osten, sowie die USA. Die Zonen sind in Regionen unterteilt, zumeist auf Länder-, manchmal auch auf provinzieller Ebene. In den Regionen wiederum sind die Arche-Gemeinschaften (*communities*) angesiedelt. Eine Arche-Gemeinschaft besteht aus mindestens einem Haushalt, der durchschnittlich ca. acht Mitglieder hat. Die folgende Grafik gibt einen Überblick über die Organisationsstruktur am Beispiel des *Chinook House*, in dem ich tätig war:



Grafik: Organisationsstruktur von L'Arche International am Beispiel vom Chinook House.

Die Arche-Gemeinschaften in Deutschland und Österreich gehören der Zone Nordeuropa an und sind zusammengefasst unter dem Dachverband Arche Deutschland e.V., mit Wohngemeinschaften in Tecklenburg, Ravensburg, Landsberg und Gries am Brenner, Tirol (Arche Deutschland 2010).

## 5. Mitarbeiterstruktur

In den Arche-Gemeinschaften leben weltweit ca. 5000 Menschen mit und ohne geistiger Behinderung zusammen (L'Arche UK 2010), wobei der Anteil haupt- und ehrenamtlicher Mitarbeiter je nach Land und finanzieller Situation unterschiedlich ist.<sup>3</sup> Alle Arche-Gemeinschaften sind in der *International Federation of L'Arche Communities* zusammengefasst.

Die höchste Entscheidungsgewalt der Föderation obliegt der Mitgliederversammlung (*General Assembly*), bei der Vertreter von L'Arche aus der ganzen Welt zusammenkommen. Bei der Versammlung, die mindestens alle drei Jahre stattfindet, entscheiden die Vertreter u.a. über die Agenda der Föderation.

<sup>3</sup> Leider sind keine Statistiken verfügbar über die genaue Zahl der ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiter bzw. das Verhältnis der hauptamtlich und ehrenamtlich Engagierten.

ration für die nächsten drei Jahre und diskutieren die Belange und Anliegen der Langzeitmitglieder. Sie überarbeiten und verabschieden Satzungsänderungen sowie Richtlinien und Empfehlungen des Dachverbands.

Die Föderation wird geleitet von einem *International Coordinator*, einem *Vice-International Coordinator* und dem *International Board*. Der *International Coordinator* leitet und repräsentiert die Föderation. Er wird von der Mitgliederversammlung für einen Zeitraum von sechs Jahren gewählt, mit der Möglichkeit einer einmaligen Wiederwahl. Er ist dem Internationalen Vorstand rechenschaftspflichtig und gebunden an das Mandat der Mitgliederversammlung. Zusammen mit dem Vorsitzenden und dem *Executive Committee* des Internationalen Vorstands sichert der *International Coordinator* das reibungslose Funktionieren der Föderation und überprüft deren Angelegenheiten. Er wird dabei unterstützt vom *Vice-International Coordinator*. Zwischen den Mitgliederversammlungen handelt das *International Board* im Auftrag der Föderation. Die Aufgaben umschließen u.a. Verabschiedung von Richtlinien, Erstellung neuer Strukturen, Bestätigung des Budgets, Buchführung, Finanzberichte, Fundraising (L'Arche International 2010).

Die im Zusammenhang mit der Föderation beschriebenen Leitungsorgane finden sich auf jeder Ebene der Organisationsstruktur von L'Arche (Zone, Region, Arche-Gemeinschaft) wieder. Mitsprache bzw. Wahlrecht ist ein Grundrecht, das allen Beteiligten zugänglich gemacht wird: Abstimmungen werden stets mit Unterstützung von Bildern und einfacher Sprache abgehalten. Die basisdemokratische Struktur von L'Arche hat den Vorteil, dass bei wichtigen Entscheidungen ein hoher Konsens herrscht; die Entscheidungsprozesse dauern deshalb aber selbst bei kleinsten Entscheidungen auf unterster Ebene sehr lang.

## **6. Mitarbeiterprofile**

Mitarbeiter von L'Arche benötigen keinerlei fachliche Ausbildung für ihre Arbeitsstelle. Nur sehr wenige Arche-Mitarbeiter haben zuvor private oder berufliche Erfahrungen im Umgang mit Behinderten gesammelt. Die einzige Voraus-

setzung ist die Fähigkeit, sein Leben mit anderen in einer beziehungsintensiven Gemeinschaft teilen zu können. Alltagsbegleitende Kompetenztrainings und Qualifizierungsmaßnahmen, die die Erfahrungen der langjährigen Arbeit von L'Arche an neue Mitarbeiter weiter geben, bieten ein *training on the job*. L'Arche ist überzeugt, dass die Lebensqualität der *Core Members* direkt davon abhängt, wie die Mitarbeiter die Welt sehen, in der sie leben, und wie sie sich selbst damit in Beziehung setzen (L'Arche Canada 2010). Es werden deshalb Seminare angeboten, die die Mitglieder anregen sollen, über ihre Vision für die Gesellschaft und die eigene Lebensgestaltung nachzudenken.

Problematisch ist die Tatsache, dass die meisten Mitarbeiter so genannte *Short Term Assistants* sind, die durchschnittlich nur ein Jahr in einer Arche-Gemeinschaft wohnen und arbeiten, was zufolge hat, dass die Bezugspersonen der *Core Members* ständig wechseln. Die meisten *Short Term Assistants* verbringen ihr Jahr in einer Arche-Gemeinschaft im Ausland, d.h. sie müssen sich zunächst kulturell und sprachlich akklimatisieren. Die vielen jungen *Short Term Assistants*, die zu L'Arche kommen, beginnen nach ihrer Zeit bei L'Arche ihre Ausbildung bzw. ihr Studium, andere gründen eigene Familien etc. Einige von ihnen kommen nach einer Zeit zurück, um sich langfristig bei L'Arche zu engagieren. Nach drei Jahren können Mitarbeiter als *Long Term Members* Führungsrollen übernehmen. Die Langzeitmitglieder – mit und ohne Behinderung – und die Freunde einer Arche-Gemeinschaft bilden das lokale Netzwerk vor Ort.

Die ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiter von L'Arche kommen aus unterschiedlichen Motiven zur Organisation (L'Arche Canada 2010):

- ❖ Sie wollen sich mit dem Thema geistige Behinderung auseinandersetzen. Die Vision von L'Arche, die sich auf die Gaben der Menschen mit einer geistigen Behinderung und ihrer Mitwirkung an der Gesellschaft konzentriert, sagt ihnen zu.
- ❖ Sie wollen ein Leben in Gemeinschaft mit Menschen auf unterschiedlicher intellektueller, sozialer, religiöser und kultureller Ebene erleben. Sie sehen es als Herausforderung, ein gemeinsames Netzwerk um die schwächeren Mitglieder der Gesellschaft zu bauen.

- ❖ Sie wollen sich für soziale Gerechtigkeit einsetzen oder fühlen sich von der spirituellen bzw. der ökumenischen/interreligiösen Dimension von L'Arche angesprochen.

## 7. Finanzierung

Das Einkommen der Föderation setzt sich zusammen aus Geld- und Sachspenden von Mitgliedern, Interessenverbänden und Stiftungen, aus öffentlichen Zuschüssen und aus den Anlagen des Vereins.

Die Finanzierung der einzelnen Arche-Gemeinschaften ist abhängig vom jeweiligen Land, in dem sie als selbständige NPOs registriert sind. In Kanada finanzieren sich die Arche-Gemeinschaften aus einem Mix aus Regierungszuschüssen und Fundraising. Der Dachverband, *L'Arche Canada*, finanziert sich ausschließlich aus Spenden (L'Arche Canada 2010). In Deutschland sind die Arche-Gemeinschaften den Spitzenverbänden Diakonie und Caritas angeschlossen, als rechtliche Vereine aber unabhängig. Zusätzliche Spendeneinnahmen des Dachverbandes Arche Deutschland e.V. fließen in die praktische und therapeutische Weiterbildung der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter, in die Regionalkoordination, die Öffentlichkeitsarbeit und die Bereiche des täglichen Lebens in den Arche-Gemeinschaften, die über die finanzielle Grundversorgung nicht abgedeckt sind (Arche Deutschland 2010).

Während die Arbeit von L'Arche in den nördlichen Ländern durch staatliche Zuschüsse unterstützt wird, finanzieren sich die Gemeinschaften in den Entwicklungsländern fast ausschließlich durch Spenden. Die Arche-Gemeinschaften in Nordeuropa und Nordamerika unterstützen daher die Gemeinschaften in den ärmeren Ländern durch regelmäßige Solidaritätsbeiträge. So wird zum Beispiel in der *L'Arche Lethbridge Community* einmal pro Woche eine Spende für eine Partner-Arche in Brasilien eingesammelt und der Arche Deutschland e.V. führt ein gesondertes Konto, auf das Spenden überwiesen werden können, die als Solidaritätsbeiträge an Arche-Gemeinschaften in Osteuropa, Afrika, Asien und Südamerika weitergeleitet werden.

### **III. L'Arche im Kontext unterschiedlicher NPO-Theorien**

Nachdem die Struktur und die Ziele der Föderation und der einzelnen Arche-Gemeinschaften ausführlich beschrieben wurden, soll die Arbeit von L'Arche nun in einen größeren Zusammenhang gestellt werden: Wie fügt sie sich in den Kontext unterschiedlicher Erklärungsansätze zur Existenz von Nonprofit-Organisationen ein? Konkret könnte man in diesem Zusammenhang fragen: Warum existiert L'Arche? Welchen Mehrwert hat die Organisation für die Gesellschaft? Wo kann L'Arche Vorbildfunktion haben? Und wo sind der Arbeit Grenzen gesetzt? Je nach zugrunde gelegter Theorie fallen die Antworten unterschiedlich aus. Im Folgenden wird die Arbeit von L'Arche aus dem Blickwinkel fünf gängiger Nonprofit-Theorien betrachtet.

#### **1. Heterogenitätstheorie**

Im Jahr 1973 stellte der Soziologe Amitai Etzioni in seinem Artikel „The Third Sector and Domestic Mission“ (zit. n. Zimmer 2007) die These auf, dass der Dritte Sektor durch das Versagen der neoliberalen Märkte Nordamerikas bzw. das Versagen der Wohlfahrtsstaaten Europas entstanden sei. Weiter ausgeführt wurde diese Theorie von Burton Weisbrod. Tatsächlich ist der Dritte Sektor besonders in den Bereichen stark vertreten, wo staatliche Hilfe bzw. politisches oder marktwirtschaftliches Interesse am geringsten sind. Die Konstellation an Nonprofit-Organisationen ist somit von Land zu Land unterschiedlich.

Als internationale Organisationen ist L'Arche in Staaten der freien Marktwirtschaft (z.B. USA), in Wohlfahrtsstaaten (z.B. Deutschland), in Schwellenländern (z.B. Brasilien, Mexiko) und in Entwicklungsländern (z.B. Indien) aktiv. Unabhängig vom gesellschaftlichen und marktwirtschaftlichen Grundgerüst gibt es also weltweit einen Bedarf für die Arbeit von L'Arche. Mit dem Konzept des integrativen Wohnens für Menschen mit und ohne Behinderung hat sich die Organisation auf eine Gruppe von Menschen spezialisiert, für die sich zwar in den wohlhabenderen Ländern in den letzten fünfzig Jahren viel getan hat (Efin-

ger 2010); in den ärmeren Ländern hingegen erfahren Menschen mit einer Behinderung oft wenig oder gar keine Unterstützung von staatlicher Seite oder durch private Dienstleister. Der Bedarf an Hilfe ist dort offensichtlich. Dass L'Arche dennoch in den wohlhabenderen Ländern sehr aktiv ist, liegt wohl daran, dass sich ein familiäres Umfeld und vertrauensvolles Zusammenleben nicht (ökonomisch) erzeugen lassen. L'Arche ist somit gelebte Zukunftsvision einer Gesellschaft, in der jeder Mensch – ob mit oder ohne Behinderung – als vollwertige Persönlichkeit ernstgenommen und nicht dem Mehrheitswunsch unterworfen wird.

## **2. Entrepreneurship-Theorie**

Eine weitere Theorie zur Erklärung der Existenz von Nonprofit-Organisationen stellte im Jahr 1987 die Wirtschaftswissenschaftlerin Estelle James auf. Sie vertritt die Annahme, dass NPOs entstehen, indem private Initiatoren Dienstleistungsangebote erstellen, die dem Gemeinwohl dienen, also dem öffentlichen Interesse entgegen kommen. Handlungsmotivation für die Gründung einer NPO kann u.a. die Verbreitung einer Idee, die Gewinnung von Anhängern oder die Umsetzung eines politischen Ziels sein. Laut Zimmer sind NPOs bei dieser Betrachtungsweise, die im Zuge der sozialen Bewegungsforschung entstand, als „Moralunternehmen im Dienst ideeller Wertmaximierung“ zu verstehen (2010: PP 8, 14).

Auch die Initialzündung für L'Arche geschah aus einer Idee, einem Verantwortungsbewusstsein heraus: Entschlossen, dass jemand sich um die von der Gesellschaft benachteiligten, geistig behinderten Männer kümmern müsse, die er 1963 in einer staatlichen Institution in Frankreich besuchte, eröffnete Vannier die erste Arche. Viele „Überzeugungstäter“ machten es ihm nach, und so wuchs die soziale Bewegung innerhalb weniger Jahre zu einem international operierenden Verband heran.



### 3. Trust-Theorie

Henry Hansmann, Professor für Rechtswissenschaften an der *Yale Law School*, vertritt eine weitere Position zur Erklärung der Existenz von Nonprofit-Organisationen: Die Trust-Theorie. Er geht davon aus, dass Nonprofit-Organisationen dort, wo öffentliche bzw. wirtschaftsorientierte Anbieter versagen, den Vorteil haben, dass sie glaubwürdig sind, weil sie an den *non-distribution constraint*, also das Ausschüttungsverbot von Gewinn an die Mitarbeiter der Organisation, gebunden sind. Damit sind NPOs besonders dann gefragt, wenn eine asymmetrische Informationsverteilung vorliegt, wenn es sich also um Vertrauensgüter handelt, z.B. bei Hilfsorganisationen, die Spenden in Projekten im Ausland investieren, wobei es für den Spender schwierig, wenn nicht unmöglich ist, nachzuvollziehen, ob das Geld wirklich dort ankommt, wofür es bestimmt war. Menschen, die an Hilfsorganisationen spenden, vertrauen darauf, dass das Geld ankommt, auch wenn sie dies nicht direkt kontrollieren können (Zimmer 2007: 169).

Auch bei der Dienstleistung, die L'Arche anbietet, handelt es sich um ein Vertrauensgut, ein sehr hohes sogar: Die Verantwortung für das Leben der Menschen mit Behinderung, die in einer Arche-Gemeinschaft wohnen. Dazu gehören u.a. die Bereiche Ernährung, Körperpflege, Arbeit, Finanzen, Gesundheit, Erholung, Freunde und Familie. In den Ländern, in denen es öffentliche und/oder private Anbieter im Bereich der Versorgung von Menschen mit Behinderung gibt, muss L'Arche das Vertrauen der Stakeholder (Regierungsabgeordnete, Personal, Eltern, Nachbarn etc.) gewinnen, um sich als nicht-wirtschaftlicher, nicht-öffentlicher Anbieter durchzusetzen. In Ländern ohne zureichende Versorgung für Menschen mit einer geistigen Behinderung ist L'Arche immerhin auf das Vertrauen der Familien und Nachbarn derer angewiesen, die in einer Arche-Gemeinschaft wohnen. Oft entscheiden sich diejenigen Eltern von (erwachsenen) Kindern mit einer Behinderung für L'Arche, die besonders hohe Ansprüche an die Dienstleistung stellen und sich darüber hinaus wünschen, dass die Kinder dort ein dauerhaftes Zuhause und Freunde finden. Andere *Core Members* hingegen kommen aus ehemaligen Institutionen; die Regierung vertraut der NPO,

dass die Menschen dort gut versorgt werden, allerdings nicht ohne die Arbeit regelmäßig zu überprüfen. Je höher das Vertrauen in die angebotene Dienstleistung, umso weniger Kontrolle ist notwendig (Anheier 2005: 117). Gesellschaften mit hohem Sozialkapital, also einem hohen Kapital an Vertrauen (vgl. Putnam 1993, zit. n. Zimmer 2005: 6), können auf umfassende Kontrollen verzichten. Das senkt die Transaktionskosten (Anheier 2005: 125).

#### **4. Stakeholder-Theorie**

Ein weiterer Ansatz zur Erklärung der Existenz des Nonprofit-Sektors ist die Stakeholder-Theorie, bei der Avner Ben-Ner der Frage nachgeht, wer eigentlich vom Nonprofit-Sektor profitiert. Er bezieht sich auf den Fall, dass die Konsumenten einer Dienstleistung die Erzeugung letzterer selbst übernehmen, um Kontrolle über die Qualität zu haben (Anheier 2005: 129). Den Service gibt es entweder noch nicht oder er wird nicht in dem gewünschten Maße angeboten, z.B. Stadtteilprojekte, Kindergärten und Schulen in freier Trägerschaft, Angebote für Senioren oder Menschen mit einer Behinderung.

Auch L'Arche wurde aus dieser Motivation heraus geboren. Die Nonprofit-Organisation ist Jean Vaniers Antwort auf den Ruf, Menschen mit einer geistigen Behinderung ein Zuhause zu geben. Damals war die Versorgungslücke für Menschen mit einer Behinderung noch größer; oft herrschten menschenunwürdige Verhältnisse in den staatlichen Institutionen. Durch die Hilfe von Nonprofit-Organisationen und später durch professionelle, private Dienstleister haben sich die Verhältnisse in den Industrieländern in den letzten vierzig Jahren gewaltig verändert. In den Schwellen- und Entwicklungsländern jedoch ist die Situation für behinderte Menschen in vielen Fällen noch immer unzumutbar. L'Arche ist in dem Zusammenhang nur ein Tropfen auf den heißen Stein, doch für die vielen in einer Arche-Gemeinschaft lebenden *Core Members*, *Assistants* und *Volunteers* hat das Modell lebensverändernde Auswirkungen. Das gilt sowohl für die ärmeren Länder mit keinen oder wenigen qualitativen Alternativen zu L'Arche als auch für die wohlhabenderen. Es besteht offenbar ein universeller Bedarf nach echter Gemeinschaft – der urmenschliche Wunsch dazuzugehören.

## 5. Interdependenz-Theorie

Die letzte Theorie, die im Hinblick auf L'Arche untersucht werden soll, ist die Interdependenz-Theorie. Lester Salamon, Initiator des *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* (1999), betrachtet bei dieser Theorie die symbiotische Beziehung zwischen Nonprofit-Sektor und Staat: Die Schwächen des Nonprofit-Sektors korrespondieren gut mit den Stärken des Staates und umgekehrt, sodass eine Zusammenarbeit Synergien freisetzt, die zum gemeinsamen Vorteil werden (Anheier 2005: 130f). Im Gegensatz zur Heterogenitäts- und zur Trust-Theorie wird hier nicht von einem Defizit bzw. Konflikt zwischen staatlicher und Nonprofit-Hilfe ausgegangen; vielmehr liegt das Augenmerk auf den unterschiedlichen Stärken beider Sektoren und den Vorteilen einer Kooperation (Zimmer 2010: PP 9, 16). Der Staat kann durch beratende bzw. finanzielle Unterstützung Angebote fördern, die dem Allgemeinwohl dienen und den eigenen Zielen entsprechen. Oft gehen Freiwilligenaktionen staatlichen Programmen voraus (Anheier 2005, 130). Sie weisen auf einen Bedarf hin, der in der Gesellschaft (noch) kein politisches Interesse gefunden hat.

Auch L'Arche ist solch eine soziale Bewegung, die sich zu einem international operierenden Verband von Nonprofit-Organisationen entwickelte. L'Arche trägt aktiv dazu bei, dass Menschen mit einer geistigen Behinderung Gehör finden – auch auf gesellschaftlich-politischer Ebene. Zusammenarbeit mit den zuständigen Behörden und Kooperation mit ähnlichen Organisationen gehört zu den Grundsätzen von L'Arche. Nur so kann die Gesellschaft nachhaltig verändert werden. L'Arche ist wie alle Nonprofit-Organisationen abhängig vom Vertrauen und teilweise auch von der finanziellen Unterstützung der staatlichen Behörden. In Deutschland ist L'Arche den Spitzenverbänden Caritas und Diakonie angeschlossen. Der ehemalige Bundespräsident Johannes Rau zeigte sich nach dem Besuch einer deutschen Arche-Gemeinschaft beeindruckt von der Arbeit und bedankte sich für den Beitrag zu mehr Verständnis und Offenheit im Umgang mit behinderten Menschen:

Die Idee der Arche, ein von christlichen Werten geprägtes Zusammenleben von Menschen mit und ohne Behinderung zu ermöglichen, hat mich sehr beeindruckt. Die Lebens- und Wohngemeinschaften der Arche verdeutlichen in besonderer Weise, dass jeder Mensch – behindert oder nicht –

durch seine Einzigartigkeit ein wichtiger Teil der Gemeinschaft ist. Sie leisten einen bedeutenden Beitrag zu mehr Verständnis und Offenheit im Umgang mit behinderten Menschen. Dafür danke ich Ihnen und allen Mitarbeitern. (Arche Deutschland 2010)

L'Arche trägt also zur Gestaltung einer alternativen Form des Zusammenlebens bei, bei der Verständnis und Offenheit für den anderen im Zentrum stehen. Das ist eine Grundfähigkeit, die wir nicht nur gegenüber Menschen mit einer Behinderung, sondern allen Menschen gegenüber praktizieren sollten. L'Arche bot für mich im Hinblick auf diese Herausforderung eine unschätzbare Chance, dies zu lernen und zu erleben. Es war ein wichtiger Auslöser für meine Entscheidung, ein Leben bei L'Arche im fernen Kanada zu wagen.

#### **IV. Reflexion und Ausblick**

Die Werte und Ziele, die in den Arche-Gemeinschaften gelebt werden, bergen in vielerlei Hinsicht einen Gegenpol zur aktuellen gesellschaftlichen Entwicklung. L'Arche ist ein Lebensstil, der in unserer heutigen Zeit konterrevolutionäre Wirkung hat. Dem Trend der Desintegration und der daraus folgenden Erosion ehrenamtlichen Engagements setzt L'Arche eine Alternative entgegen: Das Modell einer Gemeinschaft, in der Gegenseitigkeit und Gleichberechtigung das Miteinander bestimmen. Laut Zimmer bedeutet „Zivilgesellschaft als Reformperspektive [...] einerseits kritische Auseinandersetzung mit dem Status quo von Politik und Gesellschaft sowie andererseits die Hoffnung auf ein Mehr an Demokratie und sozialer Gerechtigkeit“ (2005: 1). L'Arche lebt diese Hoffnung. Papst Johannes Paul II beschrieb die Arbeit von L'Arche in einer Ansprache wie folgt: „L'Arche has become a providential seed of the civilization of love“ (L'Arche USA 2010).

Die stark von Beziehungen und Solidarität geprägte Organisationskultur von L'Arche widersteht bislang dem allgemeinen Professionalisierungsdruck, der seit den 1990er Jahren viele NPOs in ein Dilemma gebracht hat: Was hat Priorität? Betroffenheit oder Professionalität, Werte oder geschäftliches Kalkül? Die schwierige Aufgabe, mit der sich NPOs konfrontiert sehen, besteht darin, ein

ausgewogenes Maß an angemessenem Engagement und ideeller Zielverfolgung zu erreichen. Überwiegt das Professionelle, droht Glaubwürdigkeitsverlust. Überwiegt das Ideelle, droht personelle Selbstausbeutung und damit beruflicher Burnout der Mitarbeiter (Frantz/Martens 2006: 48). L'Arche hat im Bereich der Professionalität noch viel aufzuholen; die ideelle Ausrichtung überwiegt stark. Als Wohn- und Lebensgemeinschaft ist L'Arche nicht nur Arbeitsplatz, sondern auch Zuhause, nicht nur professionelles Tätigkeitsfeld, sondern auch privater Lebensraum. Das bringt viele positive Aspekte mit sich, hat aber auch negative Auswirkungen: Die Rollen der Mitarbeiter sind oft unklar, Führungsaufgaben werden nicht wahrgenommen, ideelle Ansprüche sind nicht vereinbar mit der Wirklichkeit mit der Folge einer schweren Überlastung vieler engagierter Mitarbeiter etc. Hohe Mitarbeiterfluktuation und Burnout sind deshalb keine Ausnahme.

Trotz – oder vielleicht auch aufgrund – der zum Teil dilettantischen Zustände verfolgt L'Arche seinen ursprünglichen Zweck noch immer unverändert: Viele tausend *Core Members*, *Assistants* und *Volunteers* haben in einer der weltweit 146 Arche-Gemeinschaften ein dauerhaftes Zuhause bzw. einen Freundeskreis gefunden, in dem sie erleben, was es heißt dazuzugehören. Jährlich werden neue Arche-Gemeinschaften in die Föderation aufgenommen – das Modell hat sich bewährt. L'Arche kann somit als ein funktionierender Entwurf einer alternativen Zivilgesellschaft gesehen werden – für die Menschen, die echte Gemeinschaft nicht nur erleben, sondern *leben* wollen.

## V. Literatur

- Anheier, Helmut (2005): Nonprofit Organizations. Theory, Management, Policy. Abingdon: Routledge, S.113-138.
- Etzioni, Amitai (1973): The Third Sector and Domestic Mission. In: Public Administration Review 33: 314-323.
- Putnam, Robert (1993): Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy. Princeton: Princeton University Press.
- Salamon, Lester et al. (1999): Global Civic Society. Dimensions of the Nonprofit Sector. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Spink, Kathryn (2008): Jean Vanier und die Arche. Neufeld Verlag.
- Zimmer, Annette (2005): Stiftungen als Organisationen der Zivilgesellschaft. In: Rupert Graf Strachwitz und Florian Mercker (Hrsg.): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis. Berlin: Duncker und Humboldt, S.9-21.
- Zimmer, Annette (2007): Theoretische Perspektiven. Vereine im Kontext der Ansätze Dritter Sektor, Sozialkapital und Zivilgesellschaft.
- Zimmer, Annette (2010). Organisationen zwischen Markt und Staat. Powerpoint-Präsentationen (PP) im Rahmen eines Studienseminars, Münster: Zentrum für Nonprofit-Management. Powerpoint-Präsentationen 1-8.
- Zimmer, Annette/Eckhard Priller (2004): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden: VS Verlag, S.9-42.

## Internet

- Arche Deutschland (2010). Online im Internet unter: <http://www.arche-deutschland.de> (zuletzt eingesehen am 3.9.2010).
- Efinger, Marianne (2010): Ein Haus für die Arche. Online im Internet unter: <http://www.ein-haus-fuer-die-arche.org/hfda/projekt/projekt-langfassung/projekt-langfassung.html> (zuletzt eingesehen am 3.9.2010).
- L'Arche Canada (2010). Online im Internet unter: <http://www.larche.ca> (zuletzt eingesehen am 3.9.2010).
- L'Arche International (2010). Online im Internet unter: <http://www.larche.org> (zuletzt eingesehen am 3.9.2010).

L'Arche UK (2010). Online im Internet unter: <http://www.larche.org.uk> (zuletzt eingesehen am 3.9.2010).

L'Arche USA (2010). Online im Internet unter: <http://www.larcheusa.org> (zuletzt eingesehen am 3.9.2010).

O'Donnell, John (2010): L'Arche. Online im Internet unter:  
[http://en.wikipedia.org/  
wiki/L%27Arche](http://en.wikipedia.org/wiki/L%27Arche) (zuletzt eingesehen am 3.9.2010).