

Das Wirkungsmodell von Dreilinden



Bild: Eva Planet

DREILINDEN
www.dreilinden.org

Gesellschaft für gemeinnütziges
Privatkapital mbH

Alte Königstr. 18, 22767 Hamburg
Tel.: +49 40 380 388 13/-14

Fax: +49 40 380 877 99
E-Mail: info@dreilinden.org

Dreilinden heißt ein Ort am südwestlichen Rand von Berlin. Dort stand eine Fabrik von Bosch, die Dreilinden Maschinenbau GmbH, in der während des Zweiten Weltkriegs Tausende Menschen aus verschiedenen Ländern in Zwangsarbeit Kriegsmaschinerie herstellen mussten. In den Jahren 1944 und 1945 waren auch polnische Zwangsarbeiter*innen aus Konzentrationslagern darunter. Nachdem Ise Bosch dies in den 1990er Jahren herausgefunden hatte, initiierte sie oral history Projekte mit Überlebenden von Zwangsarbeit bei Dreilinden Maschinenbau. Zwei Bücher und eine Reihe von Ausstellungen in Berlin und Warschau haben seither die Stimmen der Überlebenden hörbar gemacht, ihre Geschichten überliefert und dieses Stück deutscher Geschichte veröffentlicht.

Als 2006 der Moment kam, für Ise Boschs neue Menschenrechtsinitiative einen Namen zu finden, wollte sie einen Namen, der ihr am Herzen liegt. Die schwere Geschichte von Dreilinden Maschinenbau im Kopf, befragte Ise die Familien einer Überlebenden um zu hören, wie es ihnen damit ginge, würde eine Menschenrechtsorganisation den Namen Dreilinden tragen. Sie wollte dem Namen ein zweites Leben geben, das das Vermächtnis der Menschen ehren würde, die so viel erlitten hatten. Die Nachkommen stimmten zu und die Dreilinden gGmbH wurde geboren – mit dem Ziel, ein Vermächtnis der Freude zu hinterlassen.

Dreilinden bedeutet wörtlich "drei Lindenbäume". Unser Wirkungsmodell bringt diese drei Linden mit unseren drei heutigen Arbeitsfeldern in Verbindung – unseren Förderungen, unseren Direktinvestitionen und unserer Advocacy-Arbeit für sexuelle und geschlechtliche Vielfalt. Wir stellen uns diese drei Bäume nah beieinander vor, weil sie viel miteinander gemeinsam haben:

- Die Wurzeln der Bäume sind miteinander verwoben – die Identität unserer Organisation (wer wir sind und wo wir herkommen)
- Es gibt drei Baumstämme, an denen Tiere hinauf- und hinunterlaufen und zwischen denen sie hin und her springen – die Grundlagen unserer Arbeit (warum wir tun, was wir tun, und wie wir es tun)
- Die drei Bäume machen gemeinsam Photosynthese – unsere Werte (sie sind in all unseren Aktivitäten gleich)
- Die Äste der Bäume greifen ineinander und kreuzen sich – die konkreten Details (was genau wir tun)
- Und schließlich ganz oben, wo die Baumkronen in den Himmel reichen, in der Sphäre der Vögel – dort wohnen unsere Hoffnungen

Sehen wir uns diese schöne Baumgruppe einmal näher an!

Die Wurzeln: Wer wir sind und wo wir herkommen

Dreilinden wurde 2006 von Ise Bosch mit Mitteln aus ihrer Erbschaft gegründet.

Aus ihrer Zugehörigkeit zur feministischen lesbischen Community in den USA und in Deutschland heraus gestaltete Ise Dreilinden als einen internationalen Unterstützungsmechanismus für die sozialen Bewegungen von Menschen unterschiedlicher SOGIESC¹.

Ise wählte die Struktur einer gGmbH, die den Menschen bei Dreilinden viel Freiheit in der täglichen Arbeit gibt. Dreilinden kann sich dem Ziel, Communities unterschiedlicher SOGIESC weltweit zu stärken, mit Flexibilität und Offenheit für Risiko widmen, weil das Geld aus privaten Quellen kommt und wenig Auflagen damit verbunden sind. So können wir Strategien verfolgen, die über das Bekannte hinausgehen, und unser Kapital katalytisch einsetzen. Die Herausforderungen und Konstruktionsfehler der aktuellen ökonomischen Systeme sind uns bewusst. Wir orientieren uns statt an einem gewinnmaximierenden Ansatz an einem Stakeholder-Ansatz. Extraktivistische Praktiken und Methoden, die Ungerechtigkeit verstärken, sind in direktem Widerspruch zu unseren Werten. Wir bevorzugen gerechte Arbeitsweisen, die Interessen miteinander in Einklang bringen, mögliche Auswirkungen bedenken und die Macht des Kapitals mit Bewusstheit einsetzen. Wir möchten, dass unsere Organisationsstruktur agil bleibt. Im Moment besteht das Dreilinden Team aus sechs Personen, von denen alle weiß sind und die meisten in Teilzeit arbeiten und sich als queer identifizieren. Unsere Arbeitsweise ist beziehungsorientiert und partnerschaftlich. Wir sind solidarisch mit anti-rassistischem Handeln. Wir bemühen uns, die Auswirkungen von Klassenzugehörigkeit in verschiedenen Zusammenhängen zu verstehen und arbeiten mit Partner*innen, die klassistische Diskriminierung berücksichtigen.

¹ Mit einem Winken zu einem frühen Leser und Dank an die australisch-globale Organisation edge effect verwenden wir die Formulierung „Menschen unterschiedlicher SOGIESC“ (Sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität, Geschlechtsausdruck/expression und Geschlechtsmerkmale/sex characteristics). Alle Menschen haben SOGIESC. Der Ausdruck „unterschiedlicher SOGIESC“ bezieht sich auf SOGIESC, die jenseits von heteronormativen, cisnormativen, gender binären und endosexuellen Vorstellungen existieren. Nachzulesen hier: https://www.edgeeffect.org/wp-content/uploads/2021/03/TheOnlyWayIsUp_Web.pdf, Seite 4, zugegriffen am 17. Mai 2022

Die Baumstämme: Warum wir tun, was wir tun, und wie wir es tun

- **Das Warum:** Wir glauben, dass Gesellschaften stärker und menschlicher werden, wenn sie die Fluidität und das gesamte Spektrum von SOGIESC abbilden, wenn wir geschlechtlich so sein können wie immer wir sind, wenn wir uns innerhalb und außerhalb der Binarität von männlich und weiblich identifizieren und ausdrücken können, wenn wir lieben können, wen wir möchten. Wir weisen jede hierarchische Bewertung dieser Identifikationen zurück. Die Rechte von Menschen unterschiedlicher SOGIESC sind Menschenrechte und bilden die Grundlage diverser und gerechter Gesellschaften.

Wir glauben, dass nachhaltige, selbst geleitete, lokale Strukturen und aktive Ökosysteme von Unternehmer*innen unterschiedlicher SOGIESC es am wirkungsvollsten ermöglichen, dass Communities ihre Herausforderungen angehen, bewältigen und überwinden können.

- **Das Wie:** Wenn wir strukturellen Wandel betrachten, haben wir den Blick immer auf das Langfristige gerichtet, im Gegensatz zu kurzfristigen Zielen, die vielleicht einfacher zu sehen sind.

Wir glauben, dass Menschen, die in einem bestimmten Kontext leben, am besten positioniert sind, zu entscheiden, wohin und auf welche Weise Gelder fließen und wie sie verwendet werden sollen. Deswegen übertragen wir so viel Entscheidungsmacht wie möglich an die Menschen und Gruppen, die am meisten über einen bestimmten Kontext wissen. Eine sorgfältige Auswahl von Partner*innen und dann eine höchst vertrauensvolle Haltung ihnen gegenüber haben sich für uns auf die Dauer als die fruchtbarste Arbeitsweise erwiesen. Wir haben gelernt, dass eine Partnerschaft auf der Grundlage von Vertrauen für gemeinsames Handeln wertvoll ist und schwierige Arbeit leichter macht einzugehen, für gemeinsames Handeln wertvoll ist und schwierige Arbeit leichter macht.

Als geldgebende und investierende Organisation handeln wir mit der erforderlichen Beweglichkeit und einem ruhigen Fokus auf die langfristigen Zeithorizonte. Wir sind immer bereit, umzulenken und unsere Pläne aufzugeben, wenn nötig. Wir wissen, dass wir Fehler machen. Wir wollen aus diesen Fehlern lernen und unsere Begeisterung für innovative Ideen nie verlieren.

- **Das Was:** Dreilinden verfügt über Kapital. Mit Förderungen und Investitionen und mit *Advocacy*-Arbeit bauen wir Pipelines zur Finanzierung von *grassroots* Organisationen und lokale Unternehmer*innen. Wir sind überzeugt, dass der philanthropische und der Investitions-Aspekt in allen Aktivitäten aufeinander abgestimmt sein sollten.

Verschiedene Formen von Finanzierung werden gebraucht, über Förderungen und Investitionen hin zu Kombinationen von beidem. Wir nennen diesen Zugang „ganzheitliche Wirkung“ (holistic impact). Wir möchten gut informierte Geldgeber*innen und *Impact Investing* Netzwerke aufbauen, die im Dienst der Themen von Menschen unterschiedlicher SOGIESC stehen. Wir arbeiten aktiv daran, Abhängigkeit von Geldgeber*innen abzubauen und autonome Finanzierung und Nachhaltigkeit voranzubringen.

Unser Hauptfokus liegt auf den Anliegen von Menschen unterschiedlicher SOGIESC im Globalen Süden und Osten. Wir fördern auch Initiativen im Globalen Norden, wenn wir die Gelegenheit sehen, damit längerfristig große Wirkung für den Globalen Süden und Osten zu erreichen.

Innerhalb des Spektrums unterschiedlicher SOGIESC legen wir den Schwerpunkt auf die stärker marginalisierten Gruppen, insbesondere LBQ Frauen*, womxn, trans, und inter Personen. Wir wissen, dass in diesen Gruppen das größte Potential für revolutionären Wandel liegt.

Photosynthese: Unsere Werte

Vertrauensvoll heißt für uns: Ein Bewusstsein für Machtverhältnisse haben und partnerschaftlich arbeiten!

Wir vertrauen unseren Partner*innen, dass sie gute Entscheidungen treffen und transparent kommunizieren. Unser Netzwerk und unsere eigenen Erfahrungen bilden das Fundament für unsere Partner*innenwahl.

Vertrauen bedeutet, dass wir allen Beteiligten auf Augenhöhe begegnen wollen. Wir sind uns unterschiedlicher Machtgefälle bewusst. Insbesondere dort, wo eine direkte Abhängigkeit von unseren Entscheidungen besteht, bemühen wir uns aktiv, eine Vertrauensbasis für eine gute Zusammenarbeit aufzubauen. Störungen des Vertrauens versuchen wir im Kontext zu sehen und wollen diese konstruktiv kommunizieren.

Nachhaltig heißt für uns: Langfristige Ziele verfolgen und flexibel handeln!

Wir wollen Rahmenbedingungen und Strukturen schaffen, die selbsterhaltend und nachhaltig sind und auch über unser Engagement hinauswirken. Wir beziehen dies auf die Förderungen, die Investitionen und unsere advocacy. Wir sind uns bewusst, dass auch durch unser eigenes Handeln finanzielle Abhängigkeiten entstehen und sind bemüht, diese über die Zeit abzubauen.

Wir richten unser Handeln innerhalb unserer Handlungsspielräume an den Bedürfnissen und langfristigen Interessen unserer Zielgruppen aus. Wir wollen ihnen eine verlässliche Partnerin sein.

Wenn sich die Umstände und Rahmenbedingungen für unsere Gemeinschaften ändern, verschieben sich unsere Prioritäten entsprechend. Wir blicken weit voraus und versuchen, zukünftige Entwicklungen abzusehen. Zwischenzeitliche Rückschläge erwarten wir. Wir agieren unabhängig, überlegt, aber zeitnah und wo nötig, punktuell. Wenn es uns möglich ist, unterstützen wir unsere Förderpartner*innen auch in schwierigen Situationen. Wir nehmen uns heraus, dabei nicht immer konsequent zu sein. Wir versuchen dennoch, in unserem Verhalten beständig zu sein.

Innovativ heißt für uns: Vernetzt denken und Neues wagen!

Wir fordern uns gegenseitig heraus, die größtmögliche Wirkung für Menschen unterschiedlicher SOGIESC zu erreichen und gehen dafür bewusst auch Risiken ein.

Wir wollen interdisziplinär und intersektional denken. Tradierte thematische Einteilungen und institutionelle Hindernisse in den Philanthropie- und Investitions-Welten, die ein ganzheitliches Arbeiten verhindern, stellen wir proaktiv in Frage. Auch wenn wir dabei an unsere eigenen Grenzen stoßen.

Wir wollen andere durch unsere Arbeit inspirieren und suchen den Austausch mit anderen Menschen und Institutionen, die in diesem Arbeitsgebiet Interessen verfolgen.

Die Äste: Was genau wir tun

Wir folgen einem holistischen Ansatz, indem wir die Macht der „drei Linden“ in unseren Aktivitäten miteinander verbinden:

- **Förderungen:** Unser Ziel ist dazu beizutragen, nachhaltige selbstgeleitete Strukturen zu schaffen, die lokale Communities repräsentieren und stärken. Wir fokussieren uns darauf, Pipelines zu *grassroots* Aktivist*innen zu bauen und priorisieren dabei die Unterstützung für die am stärksten Marginalisierten. Damit wir agil bleiben, konzentriert sich unsere Förderstrategie vor allem auf **Re-Granting**. Wir möchten eine starke Infrastruktur für die Finanzierung von *grassroots* Gruppen aufbauen, indem wir Förderorganisationen stärken, die selbst ein Teil der Bewegung sind. Wenn wir Organisationen direkt fördern, geben wir **operative Förderung** mit wenig bis gar keinen Auflagen. Wir arbeiten mit Partner*innen zusammen, denen wir vertrauen, die tief in die *grassroots* Bewegungen eingebettet sind und für partizipative Arbeitsweisen stehen. In einigen Ländern finanzieren wir den Kauf von **Immobilien**, um den Zugang zu sicheren Räumen und die Autonomie lokaler Organisationen von Menschen unterschiedlicher SOGIESC zu stärken.
- **Wirkungsorientierte Investitionen:** Wir möchten das ökonomische Empowerment von Communities unterschiedlicher SOGIESC unterstützen. Wir investieren in **Unternehmen**, die Menschen unterschiedlicher SOGIESC gehören oder von ihnen geleitet sind, oder die

besonderen Bedarfe von queeren Communities erfüllen. Wir stellen flexibles und geduldiges Kapital für solche Unternehmen in der Form von seed, venture und later-stage Investitionen und Beteiligungskapital, Fremdkapital und hybride Lösungen bereit. Wir tun das immer mit dem Grundsatz, unerwünschte Nebenwirkungen zu vermeiden und die am stärksten marginalisierten Gruppen zu erreichen. Wir geben Unternehmen Kapital, zu dem sie sonst keinen Zugang hätten. Unsere Investitionen kombinieren wir mit gezielten **Mentorship Programmen**, um Unternehmer*innen mit dem Wissen auszustatten, das sie brauchen. Wir geben auch Förderungen, die **aktive Ökosysteme** von Unternehmer*innen verschiedener SOGIESC stärken. Mit all diesen Aktivitäten schaffen wir mehr und neue Gelegenheiten für andere Investor*innen zu investieren - mit dem Ziel, das *Queer Lens Investing* als neue Anlageklasse zu etablieren.

- **Advocacy Arbeit:** Wir benutzen unsere Position als Geldgeberin und Investorin, um für mehr und bessere Finanzierung der Communities unterschiedlicher SOGIESC einzutreten. Sie brauchen Zugang zu mehr Quellen flexiblen Geldes, um ihre Einkommensströme weiter zu diversifizieren.
 - Was **Förderung** betrifft, zielt unsere *Advocacy* Arbeit darauf ab, mehr, und weniger eingeschränkte Finanzierung aus verschiedenen Quellen zu mobilisieren. Wir gehen auf **potentielle Geldgeber*innen** zu, um Bewusstsein zu schaffen und die Dringlichkeit für mehr Geld für die Themen von Menschen unterschiedlicher SOGIESC im Globalen Süden und Osten deutlich zu machen. Wir tun das direkt, indem wir andere Geldgeber*innen inspirieren, mehr Gelder für Förderung bereitzustellen, die Personen unterschiedlicher SOGIESC mit einbeziehen, und indem wir Menschen, die in öffentlichen Institutionen und in anderen Stiftungen arbeiten, dazu auffordern, Gruppen unterschiedlicher SOGIESC und insbesondere *grassroots* Gruppen in ihre Portfolios mit einzuschließen. Wir ermutigen auch Individuen, mehr zu geben. Das tun wir indirekt dadurch, dass wir **Methoden für Philanthropie auf der Grundlage von Vertrauen** entwickeln und bekannt machen, die eher die Ziele der Communities zentral stellen als die Perspektive der geldgebenden Seite. Wir arbeiten daran, Selbstreflexion und Bewusstheit über Machtstrukturen in der Philanthropie zu stärken und unterstützen Netzwerke progressiver Geldgeber*innen. Wir möchten, dass der philanthropische Sektor und die sogenannte Entwicklungszusammenarbeit ihr Verständnis von SOGIESC erweitern und setzen uns dafür ein.
 - Als **Investorin** möchten wir Dreilindens Kapital katalytisch einsetzen, damit auch andere sich unserer Reise hin zu einer anderen Form des Investierens anschließen, das sich an der Mission im Allgemeinen und an *Queer Lens Investing* im Besonderen ausrichtet. Wir unterstützen **Forschung**, um Diskussionen und Diskurse im neuen Feld des *Queer Lens Investing* anzustoßen. Wir veröffentlichen und dokumentieren unsere eigenen Erfahrungen damit, mit einer *queer lens* im Globalen Süden und Osten zu investieren. Wir initiieren und engagieren uns in Arbeitsgruppen, in fachlichen Veranstaltungen und auf anderen Plattformen. Unser Ziel ist, eine **Community von gleichgesinnten Investor*innen** aufzubauen.

Um die innovativsten Ansätze zu schaffen, voranzubringen und zu implementieren, betrachten wir unser Baumtrio als ein Ökosystem, das sich konstant weiterentwickelt und mit sich selbst und mit dem Umfeld in ständigem Austausch ist – ein Ökosystem, in dem verschiedene Disziplinen, Themen und Formen von Engagement sich gegenseitig befruchten. Zum Beispiel:

- Indem wir Communities unterschiedlicher SOGIESC dabei unterstützen, eigene sichere Räume zu erwerben (durch Förderung, Hypotheken oder deren Kombination), erhöhen sich die Chancen, dass sich mehr zivilgesellschaftliche Organisationen und Unternehmen entwickeln können. So können Infrastrukturen mit autonomen Einkommensströme für NGOs und Pipelines von Investitionsmöglichkeiten für andere Direktinvestor*innen entstehen.
- Wir geben Förderungen, damit aktive Ökosysteme von Unternehmer*innen unterschiedlicher SOGIESC entstehen können. Diese Ökosysteme wiederum unterstützen unternehmerisches Lernen, fördern den aktiven Austausch untereinander und inspirieren andere Unternehmer*innen, guten Beispielen zu folgen. Größere Sichtbarkeit von queeren Unternehmen und ein steter Fluss von neuen queeren Investitions-Opportunitäten i schafft bei Investor*innen die nötige Aufmerksamkeit, diese Unternehmungen zu finanzieren. Umgekehrt können queer geführte Unternehmen andere Unternehmende stärken und Beschäftigung für Menschen aus den Communities schaffen, und dies wird die Inklusion und die ökonomische Stabilität von Personen unterschiedlicher SOGIESC erhöhen.
- Wir nutzen unsere Rolle als Investorin, um aktiv in den Dialog zu den Themen von Menschen unterschiedlicher SOGIESC zu gehen. Wenn wir in Fonds investieren, arbeiten wir direkt mit den Fondsmanager*innen, um ihr Verständnis und ihre Sensibilität für SOGIESC Themen zu vertiefen. Wir fordern sie auf, Strategien zu entwickeln, wie sie in ihrer Organisation, ihren internen Prozessen und in ihrem Portfoliomanagement inklusiver werden können. Wir erwarten, dass in der Folge mehr queere Unternehmen Investitionskapital bekommen.

Und schließlich: Die Baumkronen, der Sphäre der Vögel

Wir hoffen, dass wir ein nützliches Narrativ über das Geben und Investieren mit Vertrauen und Solidarität schaffen. Unsere Hoffnung ist, dass es eine langfristige und tiefgehende Wirkung auf die Felder der Philanthropie und des Impact Investing haben kann, wenn wir unsere Geschichte gut erzählen.

Wir ermutigen uns selbst und andere, Erfolge zu feiern, und möchten ein Vermächtnis von Freude hinterlassen.

Ise, Claudia, Majbritt, Sabine, Ute und Stefan

Hamburg, November 2022