



reframe  
the debate

# Was wir teilen

Erfahrungen mit praktischer  
Narrative-Change-Arbeit in Deutschland



**Was wir teilen – Erfahrungen mit praktischer  
Narrative-Change-Arbeit in Deutschland**



<b>Einführung</b>	
Lisa Quinn, Geschäftsführerin, ICPA	07
<b>Das »Reframe the Debate!«-Projekt in Zahlen</b>	20
<b>Framing der Forschung</b>	
Sarah Lyall, Programm-Managerin, ICPA	23
<b>Das Narrative Change Lab aus der Perspektive von acht Teilnehmer*innen</b>	27
» Nadia Wernli	32
» Sophie Reimers	36
» Sima Gatea	40
» Karim El-Helaifi	44
» Sophie Rauscher	48
» Alice Lanzke	52
» Heiko Kalmbach	56
» Astrid Ziebarth	60





# Einführung





## Einführung

---

**Lisa Quinn**

Geschäftsführerin, International Centre for Policy Advocacy (ICPA)

Es freut mich sehr, ein Kapitel der Narrative-Change-Arbeit von ICPA mit den Stimmen einiger der Menschen zu schließen, die für den Erfolg dieser Phase entscheidend waren: Praktiker\*innen aus den Bereichen Diversität, Migration und Integration berichten und reflektieren auf den folgenden Seiten über ihre Erfahrungen mit dem Narrative Change Lab (kurz: Lab). Wir hoffen, dass es den Leser\*innen ebenso viel Freude macht, jene Erfahrungen aus erster Hand kennenzulernen, wie es uns als ICPA-Team begeistert hat, diesen Prozess zu begleiten. Und wir hoffen auch, dass Ihr ein Gefühl für den offenen, ambitionierten und sehr kollaborativen Spirit bekommt, den jede\*r einzelne Teilnehmer\*in in das Lab eingebracht hat.

In dem Maße, wie der narrative Wandel als Advocacy-Ansatz an Dynamik gewinnt, wird auch mehr über diesen Bereich geforscht und nachgedacht. Erkenntnisse derjenigen, welche diesen Ansatz in Europa bereits in der Praxis angewandt haben, wurden allerdings bislang noch nicht umfassend dokumentiert oder geteilt. In unseren Toolkits und Ressourcen bieten wir Leitlinien für Kampagnen, die auf realen Fallbeispielen und der Praxis aufbauen. Mit dieser Publikation wollen wir eine weitere Verständnisstufe hinzufügen, indem wir die Arbeit auf eine Erfahrungsebene heben und acht deutschen Praktiker\*innen Raum geben, ihre Überlegungen zum Lernen und Experimentieren mit narrativen Veränderungen zu teilen. Durch das Hinzufügen dieser Ebene hoffen wir, den Reframing-Ansatz weiter zu entmystifizieren und zu vermitteln, was es wirklich braucht, um ihn umzusetzen. Wir hoffen sehr, dass die Leser\*innen zumindest die komplementäre Rolle zu schätzen lernen, die jener Ansatz neben anderen Advocacy- oder Aktivismus-Instrumenten spielen kann. Ein großer Wunsch wäre allerdings, dass einige sogar dazu inspiriert werden, sich dem wachsenden Kreis deutscher und europäischer Praktiker\*innen anzuschließen, die sich für eine Neuausrichtung der öffentlichen Debatte über Migration und Integration einsetzen.

Start des »Narrative Change Lab«  
Dezember 2017

Testen von  
Kampagnenkonzepten mit  
Fokusgruppen  
Juni 2018

2017

2018

Launch des praxiszentrierten Toolkits  
»Reframing Migration Narratives«\*

November 2018

\* [www.narrativechange.org/de](http://www.narrativechange.org/de)

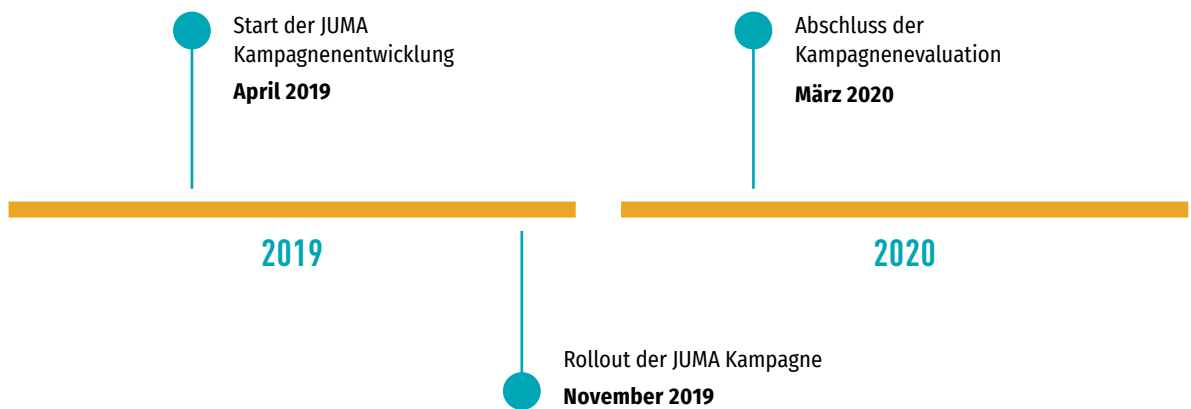
## Der Weg zur »Narrative Change«-Arbeit & das Lab

Beginnen wir mit der Frage, warum ICPA die Entscheidung getroffen hat, sich an dieser *öffentlichen* Advocacy-Arbeit zu beteiligen. Der Schwerpunkt unserer Arbeit lag bis dahin auf der Unterstützung der *Policy*-Analyse sowie der Advocacy-Fähigkeiten von Forscher\*innen und Fürsprecher\*innen, welche mehr Fachwissen und Evidenzen in Entscheidungsprozesse bringen wollten mit dem letztendlichen Ziel, die Grundwerte einer offenen Gesellschaft zu fördern.

Wir arbeiteten über einen längeren Zeitraum mit Fürsprecher\*innen und Aktivist\*innen in den Bereichen Migration und Inklusion zusammen, am engsten mit einem europäischen Netzwerk von Praktiker\*innen<sup>1</sup>, und diese Zusammenarbeit warf ein Licht auf die wachsenden Herausforderungen für diese. Mit dem zunehmenden Mainstreaming der angstgetriebenen, ausgrenzenden und populistischen Narrative in den Jahren 2008 bis 2015 hatten bestehende Ansätze nicht mehr die gleiche Wirkung wie vorher üblich, so dass unsere Partner\*innen in der Mitte mehr und mehr an Boden verloren. Das hatte den unmittelbaren Effekt, dass Entscheidungsträger\*innen nicht mehr offen für ihre Vorschläge waren.

Wir fassen diese Herausforderung so zusammen: **In spaltenden und verfahrenen Themen wie Migration setzt die öffentliche Debatte die Grenze für akzeptable Optionen für politische Maßnahmen.**

Wir artikulieren unsere Theorie des Wandels wie folgt: Wenn wir die Bemühungen unserer Partner\*innen unterstützen können, die öffentliche Debatte wieder ins Gleichgewicht zu bringen und die Angst vor Migration zurückzudrängen, dann wird dies dabei helfen, den politischen Raum zu öffnen. Gleichzeitig würde eine Unterstützerschaft aufgebaut, die für integrativere und auf Vielfalt ausgerichtete Politikvorschläge nötig ist, welche von vernünftigen Politiker\*innen und Entscheidungsträger\*innen ernsthaft in Erwägung gezogen werden können.



Wir wussten, dass dies von unseren Partner\*innen erfordern würde, einen anderen Kommunikationsansatz und eine andere Kommunikationstaktik in ihr Advocacy-Instrumentarium aufzunehmen – also versuchten wir, im deutschen Kontext mit einem »Reframing«-Ansatz mit folgenden Schwerpunkten zu experimentieren:

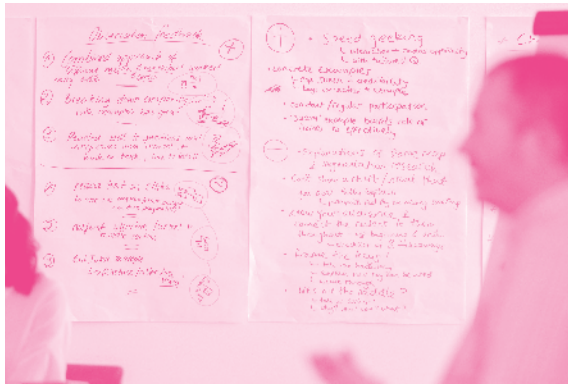
- ▶ **Konzentration darauf, Narrative zu erweitern und nicht sie zu kontern**, indem eine andere Unterhaltung beginnt und gelenkt wird, anstatt dabei zu verharren, die Frames<sup>2</sup> – und letztlich die Agenda – anderer zu negieren
- ▶ **Nutzen eines wertebasierten Ansatzes für die Vermittlung von Botschaften**, der sich darauf konzentriert, neue positive Narrative zu entwickeln und aktiv für sie einzutreten. Diese neuen positiven Narrative sollten gemeinsame/vereinigende Werte verkörpern, die bei einer breiteren Öffentlichkeit Widerhall finden.
- ▶ **Erweiterung der Zielgruppen für die Kommunikation** über den üblichen Kreis der bestehenden Unterstützer\*innen (also der eigenen Basis) hinaus, was auch beinhaltet, sich nicht auf die Bekämpfung erbitterter Gegner\*innen zu beschränken. Das bedeutet eine Verbreiterung der eigenen Kommunikation, um auch diejenigen anzusprechen, die weder Unterstützer\*innen noch Gegner\*innen sind – oft als »bewegliche Mitte« oder Ausgleicher\*innen bezeichnet<sup>3</sup>.

Wir haben eine neue Säule in der Arbeit von ICPA mit dem Namen »Reframing for Impact« (»Reframing für Wirkung«) eingerichtet, um diesen Ansatz über einen Zeitraum von zehn Jahren zu verwirklichen, da wir aus Erfahrung wissen, dass systemischer Wandel Engagement, Investitionen und Beharrlichkeit erfordert – sie muss langfristig angegangen werden! Und dann sind wir an die Arbeit gegangen: Die erste zentrale Initiative im Rahmen dieser Säule war das Pilotprojekt »Reframing the debate! Neue Migrationsnarrative für konstruktiven Dialog«<sup>4</sup>, das wir von 2017 bis 2019 umgesetzt haben. Dieses Projekt folgte auf ein Jahr der Vorarbeiten<sup>5</sup> in 2016, die es uns ermöglichten, eine starke analytische Grundlage, Erkenntnisse aus der



internationalen Praxis und ein erstes Netzwerk für die Zusammenarbeit in Deutschland zu entwickeln. Das Narrative Change Lab war die Kernkomponente dieses Pilotprojekts, und wir beschlossen, es Lab (Labor) zu nennen, da wir auf zwei Ebenen experimentierten.

Erstens wollten wir, wie oben erwähnt, herausfinden, ob wir ein Netzwerk aufbauen können, das bereit ist, über die eigene Basis hinaus mit einem skeptischen und somit herausfordernden Publikum in der Mitte zu kommunizieren. Das war mit harter Überzeugungsarbeit verbunden! Wir erwarteten, dass einige die Kommunikation mit diesem skeptischeren Publikum der »beweglichen Mitte« als Verwässerung oder Ausverkauf der eigenen Prinzipien sehen würden. Doch auf Grundlage unserer eigenen Erfahrungen und der Tatsache, dass die Progressiven mit den bestehenden Ansätzen in der Mitte an Boden verloren hatten, konnten wir erkennen, dass ein eher emotional intelligenter Ansatz nötig war, um jenes Publikum der Mitte wieder erfolgreich an den Tisch zu bringen. Ist dies gelungen, dann sind im nächsten Schritt schwierige Gespräche über Prinzipien und das Einbringen von Fakten und Analysen möglich. Aber für diese Zuhörer\*innen müssen die Ansätze sorgfältig aufeinander abgestimmt werden. Außerdem – und vielleicht noch wichtiger – betonen wir, dass es nicht um *den einen oder den anderen* Ansatz geht: Wir brauchen *alle* Ansätze, um das Blatt zu wenden. Wie es unser Partner Frank Sharry von America's Voice so prägnant formuliert: **»Es ist nicht entweder/oder, sondern beides/und.«** Es gab auch berechtigte Befürchtungen von mitgliederbasierten Organisationen, dass eine Zielgruppen-erweiterung in die Mitte auf Kosten der eigenen Basis gehen würde. Viele fragten uns deswegen: »Wie können wir diese Kommunikationsarbeit leisten, ohne unsere Basis zu verlieren?« Wir teilten Belege und Taktiken aus der Praxis, um diesem Problem zu begegnen – dazu gehört etwa vollständige Transparenz in der Vorgehensweise und die Einbeziehung der eigenen Mitglieder in den Prozess der Entwicklung und Erprobung neuer Narrative.



Die zweite Dimension des Experiments bestand darin herauszufinden, ob die Gruppe Werte identifizieren konnte, die sie mit dem Publikum der Mitte gemeinsam hat. Denn auf Grundlage dieser gemeinsamen Werte können neue Narrative entwickelt werden, die beim Mitte-Publikum Anklang finden und den Raum für einen konstruktiven Dialog eröffnen. An diesem Punkt des Lab wechselten wir von einem Fokus auf das Lernen zur Erprobung des Ansatzes in der Praxis. Wir waren begeistert, dass sich mit JUMA<sup>6</sup> eine kleine, aber wachsende NGO daran machte, den neuen Ansatz in der Pilotkampagne »Gemeinsam menschlich«<sup>7</sup> zu erproben, und dabei erhebliche Ressourcen ihrer Teams in Berlin und Stuttgart einbrachte. Lab-Teilnehmer\*innen von WIR MACHEN DAS<sup>8</sup> und DeutschPlus<sup>9</sup> investierten ebenfalls in die Entwicklung des Konzepts für eine Kampagne mit dem Namen »Original Nürnberger«. Dabei stellten die Lab-Mitglieder fest, dass sie tatsächlich einige Werte mit Bevölkerungssegmenten der Mitte teilten und mit diesen kommunizieren konnten, während sie den Werten ihrer Organisationen und deren Aufgaben treu blieben.

Zusätzlich zu unserer üblichen Rolle als ICPA, die darin bestand, die Kampagnenteams mit Training und Mentoring durch den Entwicklungsprozess zu führen, war es großartig zu sehen, wie viel Solidarität und praktischer Input organisch unter den Lab-Teilnehmer\*innen zur Unterstützung von JUMA entstand. Die Reflexionen der Befragten, die an der Gestaltung und Unterstützung der Kampagne beteiligt waren, zeigen, was für eine reiche und wertvolle Erfahrung diese für sie war. Wir freuen uns auch darüber, dass unser Partner Social Change Initiative (SCI)<sup>10</sup> in die Dokumentation der aufregenden und herausfordernden Reise der Kampagnenentwicklung von JUMA investiert und diese Dokumentation online als Fallstudie<sup>11</sup> geteilt hat. Wie diese deutlich macht, fand JUMAs klein angelegte Pilotkampagne bei der Zielgruppe aus der Mitte großen Anklang! Diese praktische und positive Erfahrung bildet eine solide Grundlage für Fürsprecher\*innen und Aktivist\*innen, auf der sie aufbauen können, und gibt Hoffnung, dass dieser Ansatz in Deutschland funktioniert.



## Vier (von vielen) Lehren aus dem Lab

---

Das Narrative Change Lab erwies sich als wertvolle Lernerfahrung für uns alle – das ICPA-Team und die wachsende deutsche Gemeinschaft von Praktiker\*innen im Bereich des narrativen Wandels – und wir teilen die gewonnenen Erkenntnisse so breit wie möglich. Ich möchte an dieser Stelle auf vier Schlüsselerfahrungen eingehen, die ebenfalls in den acht Interviews in dieser Publikation zur Sprache gebracht wurden und die es unserer Meinung nach wert sind, zusammengeführt zu werden: als unser kollektiver Ratgeber für diejenigen, die die Narrative-Change-Arbeit unterstützen oder daran beteiligt sind.

### 1. Fördert ein sicheres, unterstützendes, Peer-orientiertes Umfeld, um Aktivist\*innen zu motivieren und einzubeziehen.

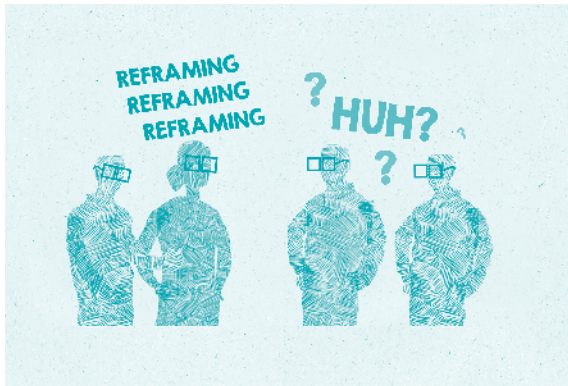
Auf die Gefahr hin, das Offensichtliche beim Namen zu nennen: Narrative-Change-Arbeit ist nicht einfach! Und sie ist insbesondere eine Herausforderung für diejenigen, die an Ansätze für Aktivismus und Kommunikation/Advocacy gewöhnt sind, welche durch Empowerment, Rechte und/oder evidenzbasiert geleitet sind. Darum ist unabdingbar, eine Gemeinschaft aufzubauen, die Solidarität schätzt und offen Unterstützung bietet, um diese Arbeit voranzutreiben – beides war entscheidend für die Effektivität des Lab. Beim ICPA sprechen wir immer davon, **die Fähigkeiten und das (Selbst-)Vertrauen von Fürsprecher\*innen aufzubauen**. Die Schaffung einer sicheren und kooperativen Lernumgebung war im Laufe der Jahre ein zentrales Element zur Erreichung dieser Ziele – und erwies sich im Narrative Change Lab als noch wichtiger als sonst! Die Lab-Teilnehmer\*innen kämpften mit der Frage, wie sie effektiv reagieren könnten, da die Migrationsdebatte immer hitziger und wütender wurde und Angst ein großer Faktor war. Umso wichtiger erschien es, sie im Prozess des Experimentierens gut zu unterstützen und eine gemeinschaftliche Praxis der Zusammenarbeit zu fördern; ebenso gehörte dazu sicherzustellen, dass es nicht zu einem »Friss oder stirb!«-Ansatz kommt. Das Umfeld des Lab wurde von vielen



geschätzt, wie die Geschichten der Praktiker\*innen in dieser Publikation zeigen. Letztlich sehen wir dies als einen der Schlüsselfaktoren, die es den Teilnehmer\*innen ermöglichen, sich tiefer mit dem Reframing-Ansatz auseinanderzusetzen und Netzwerke aufzubauen, die diese Arbeit vorantreiben und verbreiten können.

## **2. Testet, um zu sehen, was funktioniert, und um (Selbst-)Vertrauen der Aktivist\*innen aufzubauen.**

Der experimentelle Prozess der Entwicklung von Narrative-Change-Kampagnen muss auf Erprobung und Evaluation basieren. Während des gesamten Projekts arbeiteten wir kontinuierlich an der Entwicklung eines Auswertungsrahmens und prüften verschiedene Methoden und Instrumente. Als besonders wichtig erwies sich die Durchführung von Fokusgruppen mit Zielgruppen aus der Mitte, um die Konzepte für Pilotkampagnen zu testen. Es ist keine Überraschung, dass mehrere der hier befragten Teilnehmer\*innen diese Fokusgruppen zur Sprache brachten, denn die Erfahrung hat uns alle nachhaltig beeindruckt! Dadurch, dass die Lab-Teilnehmer\*innen den Testprozess beobachten konnten, wurden sie nicht nur dem mittleren Publikum im wirklichen Leben »ausgesetzt« – gleichzeitig wurde auch ein größerer Kreis zur Unterstützung der Arbeit mobilisiert und ein tieferes Gefühl der Solidarität in der Gruppe ermöglicht, während diese die herausfordernde, aber spannende Erfahrung gemeinsam machte. Die breitere Auswertung und andere Lehren aus der JUMA-Kampagne, die wir in Deutschland und darüber hinaus teilen, haben sich für andere als inspirierend erwiesen, da sie sehen, dass die Anwendung eines Reframing-Ansatzes möglich ist und effektiv sein kann (und das nicht nur im angelsächsischen Kontext)!



### **3. Nutzt inspirierende internationale Praktiker\*innen zur Unterstützung und strategischen Anleitung.**

Selbstverständlicher Bestandteil unserer Strategie ist es, das Wissen und die Erfahrung der Besten als Inspiration in unsere Arbeit einfließen zu lassen. In diesem Projekt haben wir uns ausgiebig auf erfahrene internationale Reframing-Praktiker\*innen gestützt: zum einen, um unserem deutschen Netzwerk Inspiration und moralische Unterstützung zu bieten, und zum anderen für eine strategische Anleitung des ICPA-Managements beim Aufbau der Arbeit.

Darüber hinaus war ihre Kampagnenpraxis ein wertvoller Beitrag zur Zusammenstellung der Fallstudien für die Lab-Workshops und unser Toolkit<sup>12</sup>. Nicht zuletzt zeigt die Wertschätzung, welche die hier interviewten Lab-Teilnehmer\*innen für diese internationale Unterstützung zum Ausdruck bringen, wie wichtig diese war und ist. Wir haben das Glück, viele großzügig gesinnte Partner\*innen zu unserem internationalen Netzwerk zählen zu können, die alle wertvolle Beiträge zum Projekt geleistet haben. Besonders erwähnenswert sind Frank Sharry von America's Voice, Sunder Katwala und Steve Ballinger von British Future, Arun Devisa und Nick Spooner von HOPE not hate und Tim Dixon von More in Common. Unser Partner SCI spielte in dieser Hinsicht eine entscheidende Rolle und hat auf erstaunliche Weise internationale Verbindungen in persönliche Unterstützung bei unseren Workshops und Veranstaltungen verwandelt!

### **4. Seid flexibel, um verschiedenen Menschen, die unterschiedliche Rollen spielen, entgegenzukommen.**

Narrative-Change-Arbeit beinhaltet kein »One-size-fits-all«! Um die Arbeit auf das notwendige Niveau zu heben, ist es tatsächlich von entscheidender Bedeutung, dass die unterschiedlichen, aber sich ergänzenden Rollen einer Vielzahl von Akteur\*innen respektiert und berücksichtigt werden.





Im Lab entschieden sich einige dafür, Lernende und/oder Unterstützer\*innen zu sein, anstatt direkt mit Kampagnenarbeit zu starten, und wir respektierten und begrüßten all diese unterschiedlichen Rollen. Bereitschaft, basierend auf Erfahrung und Praxis, ist ein Schlüsselfaktor. Wie bereits erwähnt ist diese Arbeit nicht einfach, und die Kommunikation mit dem Publikum der Mitte ist aus einer Vielzahl triftiger Gründe nicht für jeden geeignet. Letztlich waren wir erfreut, dass 28 Organisationen am Lab teilnahmen und jeweils die Rolle spielten, die für sie am besten geeignet war. Elf Teilnehmer\*innen haben sich zudem zu ICPA's Narrative Change Associates<sup>13</sup> weitergebildet, um diesen Ansatz gegenüber einem größeren Kreis deutscher und internationaler Praktiker\*innen zu vertreten. Unsere Absicht ist es, jene Bandbreite unter den acht hier interviewten Lab-Teilnehmer\*innen widerzuspiegeln. Von ihren individuellen Reisen zu erfahren ist faszinierend und hat eine weitreichendere Wirkung, als es eine homogene Gruppe im Experiment gehabt hätte.

### **Nächste Schritte für strategische Kommunikation und die Perspektive für eine Bewegung**

Nach dem vielversprechenden Experiment, Narrative-Change-Arbeit in Deutschland aufzubauen, konzentrieren wir uns nun auf die erweiterte Fortführung durch unseren »Strategic Communications Incubator«.<sup>14</sup> Dieses Programm soll die aufkeimende Bewegung unterstützen, die notwendig ist, um die öffentliche Debatte zu drehen und die Kernwerte Vielfalt, Integration und gesellschaftlicher Zusammenhalt wieder fest auf die politische Agenda zu setzen.

Im Rahmen des Incubator-Modells arbeiten wir um eine Reihe von miteinander verbundenen »Resource Hubs« aufzubauen, die Aktivist\*innen die Unterstützung und das Fachwissen bieten, das sie benötigen, um ihre Kommunikationspraxis zu professionalisieren. Themen dieser Hubs sind beispielsweise »Lernen & Mentoring« und »Testen & Evaluierung«. Wir geben der Unterstützung einflussreicher Netzwerke



Priorität, um die Infrastruktur aufzubauen, die nötig ist, um Narrative-Change-Kampagnen auf die Ebene strategischer Kommunikation zu heben, und in einem Umfang zu arbeiten, der erforderlich ist, um narrative Strukturen und letztlich Normen zu verändern. Ein Vorgeschmack auf unsere Arbeit in dieser Initiative bietet das auf fünf Jahre angelegte Projekt zur Unterstützung eines bundesweiten Netzwerks, das die öffentliche Debatte über den Islam und Muslim\*innen in Deutschland positiv verändern und langfristig strategische Kommunikationspraktiken in ihren Netzwerken verankern soll.<sup>15</sup> Darüber hinaus unterstützen wir eine europäische Koalition, die ihre Advocacy-Arbeit zur Freizügigkeit/Mobilitätspolitik der EU um eine narrative Dimension erweitern will.<sup>16</sup>

Ohne breite Unterstützung wären wir nicht in der Lage, diese Arbeit auszuweiten – narrative Veränderung braucht uns alle! Zusätzlich zu den bereits genannten möchten wir die umfassende und wertvolle Beratung im Beirat durch Andreas Hieronymus (Open Society Initiative for Europe), Astrid Ziebarth (German Marshall Fund of the United States), Bernd Knopf (Bundeskanzleramt bei der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration) und Simon Kuper (Journalist) würdigen. Wir sind der Social Change Initiative, dem Bundesprogramm »Demokratie leben!« und den Open Society Foundations als wichtigen Partner\*innen dankbar, die frühzeitig und über einen längeren Zeitraum in unsere Arbeit investiert haben und dies im Strategic Communications Incubator fortführen. Diese Unterstützung hat uns den Raum und die Ressourcen gegeben, um uns gut und Schritt für Schritt weiterzuentwickeln. Nicht zuletzt möchten wir der Gemeinschaft der Lab-Teilnehmer\*innen und insbesondere dem Team von Narrative Change Associates unsere tiefe Anerkennung aussprechen. Wir danken Euch für Euer Vertrauen in ICPA und für Euren Enthusiasmus und Euren Mut, den Sprung zu wagen und am Anfang von etwas Neuem zu stehen, was nie leicht ist! Es war ein Privileg für uns, an Eurer Seite zu gehen, und wir freuen uns auf die nächsten gemeinsamen Schritte. Schließlich ist diese Publikation eine offene Einladung, sich der wachsenden Gemeinschaft von Praktiker\*innen und Unterstützer\*innen anzuschließen, die sich



dieser dringend benötigten Kommunikationsarbeit verschrieben haben. Wenn Ihr Eure einzigartige Rolle bei der Gestaltung der öffentlichen Debatte – wie auch immer diese aussehen mag – wahrnehmt, könnt Ihr Euch sicher sein, dass eine unterstützende Gemeinschaft auf Euch wartet. Narrative und Normen zu verschieben ist ein ehrgeiziges Ziel, aber es ist ein Ziel, das wir alle zusammen verwirklichen können!

- 
- 1 Unterstützt von der Open Society Initiative for Europe (OSIFE). Schlüsselersuchung des »At Home in Europe«-Programms: [www.opensocietyfoundations.org/publications/living-together-projects-promoting-inclusion-11-eu-cities](http://www.opensocietyfoundations.org/publications/living-together-projects-promoting-inclusion-11-eu-cities)
  - 2 Mehr zur Macht von Frames unter [www.narrativechange.org/de/toolkit/01-die-macht-von-frames-verstehen](http://www.narrativechange.org/de/toolkit/01-die-macht-von-frames-verstehen)
  - 3 Mehr dazu unter [www.narrativechange.org/de/toolkit/11-zielsetzung-auf-mittlere-segmente-deren-aktuelle-frames](http://www.narrativechange.org/de/toolkit/11-zielsetzung-auf-mittlere-segmente-deren-aktuelle-frames)
  - 4 Mit Unterstützung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend im Rahmen des Bundesprogramms »Demokratie leben« und mit weiterer finanzieller Unterstützung der Social Change Initiative (SCI)
  - 5 Unterstützt durch die Open Society Initiative for Europe (OSIFE), Teil der Open Society Foundations (OSF)
  - 6 JUMA – jung, muslimisch, aktiv [www.juma-ev.de/juma/](http://www.juma-ev.de/juma/)
  - 7 [www.juma-ev.de/gemeinsammenschlich/](http://www.juma-ev.de/gemeinsammenschlich/)
  - 8 [wirmachendas.jetzt/](http://wirmachendas.jetzt/)
  - 9 [www.deutsch-plus.de/](http://www.deutsch-plus.de/)
  - 10 [www.socialchangeinitiative.com/](http://www.socialchangeinitiative.com/)
  - 11 [www.socialchangeinitiative.com/gemeinsam-menschlich-together-human-a-public-campaign-to-move-the-middle-a-case-study](http://www.socialchangeinitiative.com/gemeinsam-menschlich-together-human-a-public-campaign-to-move-the-middle-a-case-study)
  - 12 [www.narrativechange.org/de](http://www.narrativechange.org/de)
  - 13 [www.narrativechange.org/de/aktuelles/events/training-narrative-change-associates-um-den-ansatz-zu-verbieten](http://www.narrativechange.org/de/aktuelles/events/training-narrative-change-associates-um-den-ansatz-zu-verbieten)
  - 14 [www.narrativechange.org/incubator](http://www.narrativechange.org/incubator)
  - 15 RESET: Neue Strategische Kommunikation zur Neusetzung der Islam-Narrativen in Deutschland, ein Projekt in Zusammenarbeit mit der CLAIM Allianz ([www.claim-allianz.de](http://www.claim-allianz.de)), gefördert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend im Rahmen des Bundesprogramms »Demokratie leben!« und mit weiterer finanzieller Unterstützung der Robert Bosch Stiftung: [www.narrativechange.org/de/reset](http://www.narrativechange.org/de/reset)
  - 16 Unterstützung von Civic Observatory on the Rights of EU Citizens (CORE), eine Koalition des European Citizens Action Service (ECAS), der European Federation of National Organisations Working with the Homeless (FEANTSA) und Medecins du Monde (MdM). Diese Arbeit wird vom Europäischen Programm für Integration und Migration (EPIM) finanziert.

# Das »Reframe the Debate«-Projekt in Zahlen

Im Rahmen des Projekts »Reframe the debate! Neue Migrationsnarrative für konstruktiven Dialog« (2017–2019) haben wir ...

...28 deutsche Organisationen direkt unterstützt

28

221

...221 Teilnehmer\*innen geschult

... 3.000 Exemplare unserer Flashcards  
»12 Schlüssel für die Neuausrichtung der  
Migrationsdebatte« verteilt

3000

...11 Narrative Change Associates<sup>17</sup> ausgebildet

11

<sup>17</sup> [www.narrativechange.org/de/aktuelles/events/training-narrative-change-associates-um-den-ansatz-zu-verbreiten](http://www.narrativechange.org/de/aktuelles/events/training-narrative-change-associates-um-den-ansatz-zu-verbreiten)

23000

... 23.000 Klicks für unser Reframing-Migration-Toolkit erzielt ([www.narrativechange.org/de](http://www.narrativechange.org/de))

... unsere Ergebnisse mit 650 deutschen und internationalen Aktivist\*innen geteilt

650

2

... zwei Narrative-Change-Kampagnen entwickelt und getestet

... das Projekt bei 30 Partner-Events vorgestellt

30

55

... mit einem breiteren Netzwerk aus 55 deutschen und internationalen Organisationen kooperiert



## Framing der Forschung

---

### Sarah Lyall

Programm-Managerin, International Centre for Policy Advocacy (ICPA)

Im Narrative Change Lab wurden 221 Teilnehmer\*innen geschult, eng mit 28 deutschen Organisationen zusammengearbeitet und zwei Kampagnen entwickelt und getestet. Diese Zahlen sind nützlich, um Umfang und Reichweite des Labs zu erfassen – sie verraten allerdings wenig über die persönlichen Geschichten der Aktivist\*innen, Kampagnenmacher\*innen, Kreativen, Geldgeber\*innen und Journalist\*innen, die am Projekt teilgenommen haben: über ihre Erfahrungen, Herausforderungen, Erfolge und Erkenntnisse sowie die Veränderungen, die sie in ihren Institutionen und in der Migrationsdebatte insgesamt angestoßen haben. Doch genau im Übergang von Output zu Outcome – in dem, was die Lab-Teilnehmer\*innen tatsächlich aus dem Projekt machen – liegen für uns die nachhaltig wirkenden Ergebnisse.

Diese Publikation ergänzt die quantitativen Daten, die während des »Reframe the debate!«-Projekts gesammelt wurden, um eine qualitative Ebene, die auf Interviews mit Lab-Teilnehmer\*innen basiert. Durch halbstrukturierte 1:1-Interviews wollte ich Antworten auf folgende Fragen finden:

**Was hat die Teilnehmer\*innen motiviert, beim Lab mitzumachen?**

---

**Was haben sie gelernt?**

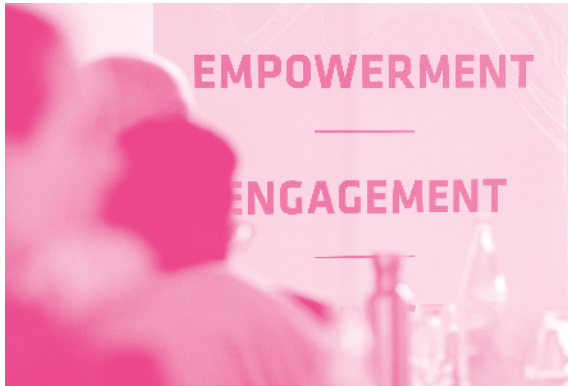
---

**Welche Auswirkungen hatte das Lab auf ihre Arbeitsweise?**

---

**Welche breiteren Effekte sehen sie für ihre Institutionen/Organisationen und auf gesellschaftlicher Ebene?**

Die acht interviewten Teilnehmer\*innen wurden so ausgewählt, dass sie die Vielfalt an Hintergründen und Erfahrungen repräsentieren, die im Narrative Change Lab vertreten waren. Das beinhaltet eine Spanne an Berufen, dem Grad des Engagements mit Blick auf Migration (direktes Engagement, Kommunikation, Kunst, Medien, Politik) und der Art der Teilnahme am Lab. So fanden sich unter den Befragten einige, die von Anfang bis Ende dabei waren, wie auch solche, die sich zu bestimmten



Zeiten intensiv einbrachten. Ebenso habe ich Teilnehmer\*innen interviewt, die Kampagnen entwickelten, und andere, die jene Kampagnenentwicklungen unterstützten oder beobachteten. Diese Auswahl stellt sicher, dass die Bandbreite an möglichen gewonnenen Erkenntnissen und Wirkungen auf den folgenden Seiten abgedeckt wird.

Von Beginn meiner Untersuchung an habe ich vier mögliche Effekte des Labs angenommen, basierend auf dem Ziel und den Aktivitäten des Projekts. Diese habe ich als Variablen genutzt, welche ich durch die Interviews überprüft habe:

### Variable

### Definition

---

#### **Individuelle Fähigkeiten und Kenntnisse**

Fähigkeiten und Kenntnissen, die im Lab erworben und seitdem in die Praxis umgesetzt wurden

---

#### **Institutionelle Veränderungen**

Veränderungen innerhalb der eigenen Organisation aufgrund neuer Kenntnisse oder Fähigkeiten, die im Lab erworben wurden

---

#### **Verbreitung innerhalb von Netzwerken**

Teilen und Verbreiten von Ansatz und Praktiken des Labs mit anderen Netzwerken, Organisationen und Einzelpersonen

---

#### **Erreichen der beweglichen Mitte**

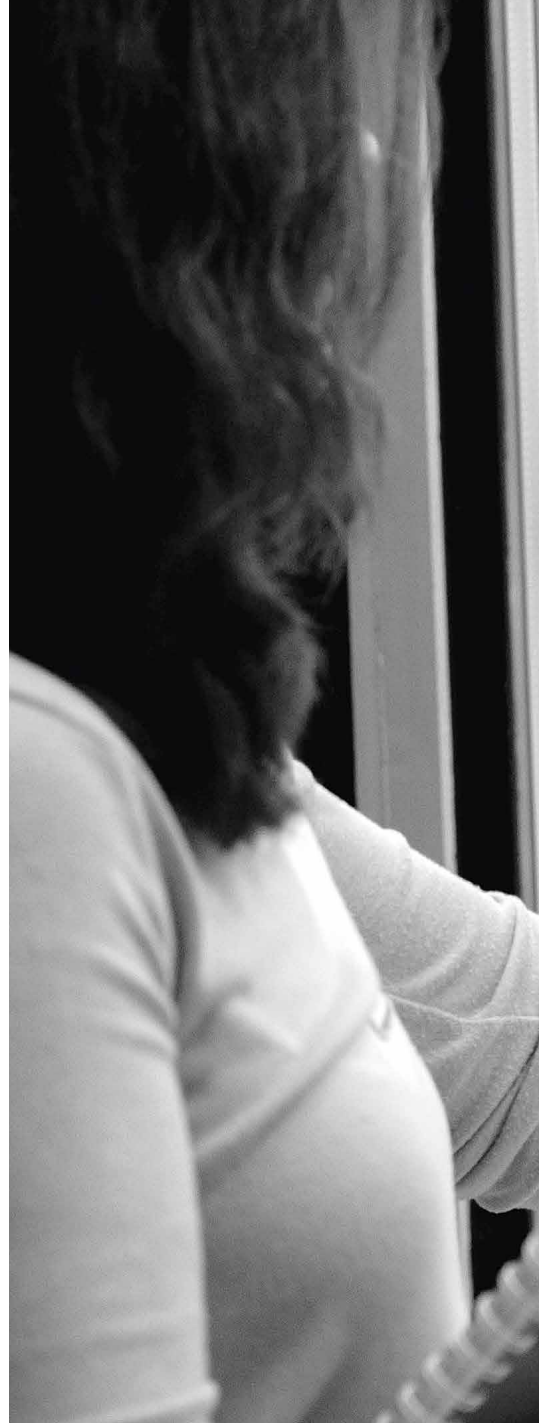
Effektive Praxis, die sich auf persönlicher, institutioneller oder Kampagnenebene mit Zielgruppen aus der beweglichen Mitte befasst und das Potenzial hat, die Migrationsdebatte zu verändern





Bei der Aufschlüsselung der Interview-Mitschriften nach diesen Variablen habe ich Belege für die gesamten vier Effekttypen gefunden. Viele der Teilnehmer\*innen zeigten dabei nicht nur Beispiele für eine mögliche Auswirkung ihrer Beteiligung am Lab, sondern tatsächlich alle vermuteten Effekte. Die hier geteilten Profile konzentrieren sich auf die stärksten und auffälligsten Ergebnisse für jede Person, die uns sowohl über die Gesamtwirkung des Labs als auch über nützliche Lektionen für die Praxis des narrativen Wandels informieren. Jede Geschichte wird von jede\*r Teilnehmer\*in selbst in ihren oder seinen eigenen Worten erzählt, wobei Änderungen nur mit Blick auf sprachliche Klarheit und Geläufigkeit vorgenommen wurden. Meine Analyse findet sich in den hervorgehobenen Sätzen zur Einführung jedes Abschnitts.

Die Gespräche mit den Teilnehmer\*innen war der Höhepunkt meiner Forschung, und ich bin jeder und jedem Einzelnen für die Zeit dankbar, die sie sich genommen haben, um ihre Geschichten und Erkenntnisse zu reflektieren und zu teilen. Ich hoffe, Ihr findet es genauso interessant und hilfreich, an ihren Betrachtungen teilzuhaben wie ich. Vor allem aber hoffe ich, dass Ihr durch diese Geschichten ermutigt werdet: Ein Narrativwechsel ist nicht nur möglich, sondern kann auch ein Prozess sein, der Spaß macht!





What not could usefully be done at the EU & local level?

- local: lot for allies
- EU: granting campaigns (low scale, reduce admin. burdens)
- EU: open source campaigning materials/ marketing element, united language slogans

5) targeted, content specific campaigns

much more evaluation work than the start of a campaign  
 keep all have their own priorities and see each other as competitors  
 message → your brand  
 amplification  
 (you're seen you want stronger)

Wider in EU/...  
 level  
 - keep many parties  
 being fully involved  
~~...~~ a healthy  
 and see hope to  
 lead the discussion  
~~...~~ instead of being led

III  
 Fund campaigns at  
 for local and <sup>and</sup> national  
 committees that  
 focus on  
 narrative change.

3)  
 sharing ideas  
 culture campaigns  
 very  
 sharing across  
 audiences using  
 social media  
 external develop specific  
 campaigns tailored to specific

Das »Narrative Change Lab«  
 aus der Perspektive von  
 acht Teilnehmer\*innen

Farblgende:  
**Schwerpunkt des Interviews**

Institutionelle Veränderungen

Verbreitung innerhalb von Netzwerken

Erreichen der beweglichen Mitte







## Nadia Wernli

Seite 32

---

Nadias Erfahrung erzählt die Geschichte einer Designerin und Aktivistin, die Theorie in Praxis umsetzt, indem sie sich in die bewegliche Mitte einfühlt, auf diese zugeht, und verschiedene muslimische Organisationen ermutigt, ihre Fähigkeiten für narrativen Wandel zu entwickeln.



## Sophie Reimers

Seite 36

---

Die Sozialwissenschaftlerin Sophie fand im Lab einen pragmatischen Ansatz, die Migrationsdebatte wieder ins Gleichgewicht zu bringen, der Perspektiven verbindet und die unterschiedlichen Beiträge verschiedener Organisationen feiert, die alle ihre Rolle spielen.



## Sima Gatea

Seite 40

---

Social-Business-Unternehmerin Sima entdeckte konkrete Lösungen gegen den Stillstand in der Migrationsdebatte und machte Narrative Change zu einem zentralen Element des Umdenkens und Überarbeitens von Integration.



## Karim El-Helaifi

Seite 44

---

Der Aktivist Karim erkannte die Wirkmacht von Frames in der Debatte über Diversität und den Islam sowie deren Potential, die Diskussion in Richtung Inklusion zu verschieben – nun ermutigt er NGOs, sowohl die Mitte als auch die eigene Basis anzusprechen.



## Sophie Rauscher

Seite 48

---

Aktivistin Sophie überwand ihren Widerstand, sich an die Mitte zu wenden, erkannte, wie wichtig es ist, diese Zielgruppe anzusprechen, um die wichtigsten Debatten zu gewinnen, und dass ein gemeinsames Verständnis möglich ist.



## Alice Lanzke

Seite 52

---

Alices Erfahrung erzählt die Geschichte einer Journalistin, die überzeugt ist, dass dieser Ansatz nötig ist, um den Ton der Debatte in Deutschland zu verändern, und gleichzeitig anerkennt, dass es nicht leicht ist, in diesem Feld zu arbeiten, und dass Aktivist\*innen die Unterstützung einer Community.



## Heiko Kalmbach

Seite 56

---

Künstler Heiko implementierte narrativen Wandel in seinen Unterricht und seine kreative Praxis, um Perspektiven zu erweitern, neue Verbindungen zwischen Menschen und Ideen zu finden und sozialen Zusammenhalt zu stärken.



## Astrid Ziebarth

Seite 60

---

Die Politikberaterin Astrid sah, wie ein aus den USA bekannter Ansatz auf praktische und authentische Weise in Deutschland angewandt und die Methoden einem breiten Publikum zugänglich gemacht wurden: von NGOs über soziale Bewegungen bis hin zu Ministerien.



# Nadia Wernli

**Nadia ist eine freiberufliche Multimedia-Designerin und Aktivistin, die sich besonders dafür interessiert, Organisationen für sozialen Wandel bei ihren Veranstaltungen und Design-Arbeiten zu unterstützen, sowohl konzeptionell als auch visuell. Zum Zeitpunkt des Labs war Nadia ein Mitglied von JUMA<sup>18</sup> und wurde Ko-Leiterin der kreativen Entwicklung von JUMAs »Gemeinsam menschlich«-Kampagne<sup>19</sup>. Sie ist eine von ICPA zertifizierte Trainerin für strategische Kommunikation, mit dem Ziel, den Ansatz weiter zu verbreiten.**





---

## Die Aufgabe lautet also, der Mitte zu zeigen, dass es in Ordnung ist, Differenzen zu haben.

/ Nadia hörte das erste Mal vom Lab, als ihr Mitglieder von JUMA Stuttgart von den Fokusgruppen der beweglichen Mitte erzählten, die sie beobachtet hatten. Sie war fasziniert davon, wieviel Wert daraufgelegt wurde, die Zielgruppe zu verstehen – eine Herangehensweise, die sie aus dem Designbereich kannte, aber bis jetzt noch nicht in Kampagnen für sozialen Wandel gesehen hatte. /

» Ich hörte, dass JUMA eine Kampagne entwickelt, die sich an eine bestimmte Zielgruppe richtet, und dass sie Fokusgruppen nutzten, um deren Reaktion auf Entwürfe der Kampagnenmaterialien zu testen. Das war interessant, denn ich hatte noch nie von einer Kampagne gehört, bei der so vorgegangen wurde. In der Theorie sollte man das natürlich immer machen, aber normalerweise passiert das nicht. Aufgrund meines Hintergrunds ist dieser Ansatz sehr sinnvoll: Beim Design geht es darum, sich auf die Zielgruppe zu konzentrieren, ihre Bedürfnisse zu betrachten und zu versuchen, diesen Bedürfnissen entgegenzukommen. «

/ Nachdem sie sich dem Lab anschloss, lernte Nadia die bewegliche Mitte durch Segmentierungsforschung und weitere Tests selbst kennen. Sie merkte, wie wichtig es ist, Empathie zu entwickeln, um jene Mitte mit Kampagnen zu erreichen. /

» Der erste Schritt war Selbstreflexion. Unser Problem ist, dass die Mitte behauptet, uns zu kennen, obwohl sie es nicht tut. Aber das gilt für beide Seiten! Wir behaupten das Gleiche. Diese Art der Selbstreflexion, bei der man sich bewusst wird, dass man keine Ahnung davon hat, mit wem man spricht, war ein großer Augenöffner: Plötzlich beginnt man, das Gespräch ganz anders anzugehen.

Die Mitte wird immer beschuldigt, ignorant zu sein, aber ich denke, die schwerwiegendere Ursache ist, dass Angehörige dieser Mitte Angst haben vor dem, was sie nicht verstehen – es ist nicht schön, Angst zu haben. Und ich denke, dass diese Angst manchmal zur Entstehung von Hass und sogar Rassismus führt. Die Aufgabe lautet also, der Mitte zu zeigen, dass es in Ordnung ist, Differenzen zu haben, was dazu beitragen könnte, ihre Angst zu verringern, während wir gleichzeitig stärker betonen, wieviel wir gemeinsam haben. «

**/ Der Kontakt zu internationalen Aktivist\*innen und Kampagnenmacher\*innen, die ICPA dazu einlud, ihre Erfahrungen mit den Lab-Teilnehmer\*innen zu teilen, ermutigte Nadia: Sie bekam das Gefühl, Teil einer globalen Gemeinschaft mit vielen Strategien und spezifischen Problemen zu sein, die aber ein gemeinsames Ziel teilt. /**

» Man merkt, dass wir eigentlich alle für menschliche Rechte kämpfen. [...] Wir haben »HOPE not hate«<sup>20</sup> und »British Future«<sup>21</sup> getroffen, genauso wie Frank Sharry von »America's Voice«<sup>22</sup>. Jede dieser Organisationen hat unterschiedliche Probleme, unterschiedliche Techniken, unterschiedliche Arten, mit denen sie diese Probleme angehen. Aber am Ende kommt es wieder auf dasselbe zurück [...]. Ich denke, jede Minderheit geht davon aus, dass sie allein auf der Welt ist und sie niemand versteht. Und dann erkennt man: »Okay, es gibt viele verschiedene Minderheiten, und wir alle machen jeden Tag die gleichen diskriminierenden Erfahrungen.« Das bringt uns zurück zum menschlichen Teil: Man erkennt, dass wir alle Menschen sind und dasselbe durchmachen. «

**/ Das Lab erlaubte Nadia »Learning by Doing« in einer sicheren und unterstützenden Umgebung. Durch die Ko-Leitung der kreativen Entwicklung für die JUMA-Kampagne (gemeinsam mit Karim, s. S. 44) vertiefte sie neue Fähigkeiten und sah, dass der Ansatz des narrativen Wandels im wirklichen Leben funktionierte. /**

» Es gab immer einen praktischen Teil, nicht nur reine Theorie. Also musste alles, was wir theoretisch gelernt hatten, angewendet werden, was manchmal eine Herausforderung darstellte. Aber man hat immer Feedback von den Mitstreiter\*innen und Expert\*innen bekommen. Es war ein sicherer, offener Raum – schließlich hat man etwas Neues ausprobiert.

Mir als Teil der JUMA-Kampagne hat dieser Ansatz ganz neue Möglichkeiten eröffnet, weil wir das gesamte Wissen zusammengebracht und etwas geschaffen haben, von dem andere lernen können. Das machte all die theoretischen Informationen, die wir bis dahin hatten, greifbar. Wir konnten sehen, dass diese Herangehensweise wirklich einen Unterschied machte, wenn wir uns also an den [Narrative Change-] Ansatz hielten. «

**/ Die Anwendung des Narrative-Change-Ansatzes war eine Herausforderung – insbesondere mit Blick darauf, die Mitte zu erreichen und gleichzeitig nicht die Basis zu verlieren. Um dieses Dilemma zu lösen, war es wichtig, die Werte zu verstehen, welche die muslimische Community und die Mitte teilen, und diese in der Kampagne im Fokus zu haben. /**

» Meine Rolle war die kreative Umsetzung der Strategie in etwas, das Menschen gerne sehen und sich anschauen. Es ging also zunächst darum, die passenden Protagonist\*innen zu finden, welche die verschiedenen Werte verkörpern. Im nächsten Produktionsschritt ging es dann darum, über den visuellen Stil ebenso wie das Editing zu entscheiden.

Ich denke, die größte Herausforderung war, dass man auf der einen Seite seine Zielgruppe mit ihren Werten hat, und auf der anderen Seite die eigene Community, die man repräsentiert und nicht verlieren will [...] Verrätst du deine eigenen Werte, um die Mitte zu erreichen? Musst du Kompromisse eingehen und einige Werte aufgeben? Nein, musst du nicht. Wir finden die gemeinsamen Werte und konzentrieren uns auf diese.

Ob es nun Säli als Medizinstudentin, Nariman als Soldatin oder Ali als Feuerwehrmann ist: Sie alle verkörpern den Wert von Teamwork, der für ihre

---

**Diese Art von Kampagnen ist wie der Beginn einer neuen Ära. Wenn die Menschen solche Kampagnen wirklich umsetzen würden, würde das vieles verändern.**

---

Arbeit extrem wichtig, ja sogar lebenswichtig ist. [...] Das war also eine Möglichkeit, den Wert von Teamwork zu zeigen, der für die Mitte wirklich von Bedeutung war, wie darüber hinaus für jede Gesellschaft. Das andere Beispiel ist Fußball. Das war wirklich gut, weil es etwas ist, das viele Leute mögen, ohne dass es irgendjemandes Prinzipien widerspricht. Es zeigt, dass es so viele Dinge gibt, die wir alle gemeinsam haben und über die wir uns einig sind, aber wir sprechen nie darüber. «

**/ Nadia wünscht sich nun eine Ausweitung dieser Kampagnenarbeit mit mehr muslimischen Organisationen und hat eine Vision, wie das gelingen könnte. /**

» In der muslimischen Community haben wir unterschiedliche Meinungen, unterschiedliche Ideologien und unterschiedliche Assoziationen, aber wir kämpfen – oder eher leben – immer noch für dieselbe Sache. Wir alle wollen das Gleiche, nämlich in Frieden leben.

Ich denke, bei der »Gemeinsam menschlich«-Kampagne geht es genau darum. Also könnte man den Slogan beibehalten, und jedes Jahr führt eine andere Organisation die Kampagne durch. [...] Das würde eine viel stärkere Botschaft senden.

Ich würde gerne all die verschiedenen Vereine, Verbände und Organisationen zusammenbringen und ihnen einen Crashkurs über die Erkenntnisse aus dem Lab sowie einen Workshop zu diesem Kampagnenansatz geben. «

**/ Letztendlich würde Nadia gerne sehen, dass die Debatte wieder in Richtung eines Gefühls der Einheit in der Vielfalt gebracht wird. /**

» Diese Art von Kampagnen ist wie der Beginn einer neuen Ära. Wenn die Menschen solche Kampagnen wirklich umsetzen würden, würde das vieles verändern. Denn es ist krank, wie die Medien immer seltene Vorfälle nutzen und ins Rampenlicht rücken – aber ich bin überzeugt, dass Narrative-Change-Kampagnen selbst diese Medien dazu bringen könnten, normale, alltägliche Geschichten zu erzählen, denn auch normale Geschichten enthalten Drama, enthalten Spannung. Und dabei meine ich nicht die Art falschen Dramas, die Spaltung und Hass verursachen. Sondern es geht um die Dramen, bei denen man das Gefühl bekommt: »Okay, wir sind alle Teil derselben Welt und teilen die gleichen Herausforderungen.« «

---

18 [www.juma-ev.de](http://www.juma-ev.de)

19 [www.juma-ev.de/gemeinsammenschlich/](http://www.juma-ev.de/gemeinsammenschlich/)

20 [www.hopenothate.org.uk](http://www.hopenothate.org.uk)

21 [www.britishfuture.org](http://www.britishfuture.org)

22 <https://americasvoice.org>



Sophie Reimers

**Sophie ist Kultur- und Sozialanthropologin, die zum Zeitpunkt des Labs für WIR MACHEN DAS arbeitete, einer gemeinnützigen Organisation, die Kunst, Kultur, Wissenschaft und Journalismus zusammenbringt, um Partizipation und Diversität im Kontext von Migration zu fördern.<sup>23</sup>**



---

## Mich hat vor allem die Idee beeindruckt, dass Frames nicht einfach durch Informationen verändert werden können.

**/ Sophie nahm am Lab teil, um Einblicke für die Arbeit von WIR MACHEN DAS zu gewinnen. Sie stellte jedoch auch fest, dass ihr dies eine neue Perspektive auf die Herausforderungen beim Aufbau einer breiteren Unterstützung für Migration eröffnete. /**

» In dieser Art von Workshops steckt eine andere Energie, als man sie in seiner normalen Arbeitssituation hat. Alles ist verdichtet und man erhält innerhalb kurzer Zeit viel Input. Ich habe währenddessen Informationen gesammelt und ans Team weitergegeben, und auch auf einer persönlichen Ebene war das Lab interessant.

Mich hat vor allem die Idee beeindruckt, dass Frames nicht einfach durch Informationen verändert werden können, was für jemanden mit einem wissenschaftlichen Hintergrund neu ist. Während meines Doktorats habe ich mich intensiv mit Themen rund um Zuwanderung beschäftigt. Wir haben viel darüber gesprochen, warum sich Menschen von der Globalisierung überfordert fühlen und wie wir Informationen aus der Wissenschaft nutzen können, um Men-

schen aufzuklären, damit nationalistische Überzeugungen nicht stärker werden. Aber für mich schien es nicht wirklich zu funktionieren. Im Lab wurde klar, dass emotionale Ansätze viel mächtiger sind, als reine Informationen und Fakten zu präsentieren. Und das hat mir sehr eingeleuchtet. «

**/ Im Narrative-Change-Ansatz erkannte Sophie Möglichkeiten, die Lücke zwischen dem progressiven (aber eher akademisch geführten und abgehobenen) Diskurs und der Mainstream-Debatte zu schließen und das auf eine Weise, die bedeutende Veränderungen bewirken könnte. /**

» Während meines Studiums war ich Teil all dieser Diskurse über Gender und Rassismus. Aber was ich auf einer persönlichen Ebene dabei erkannte, war, dass diese nichts damit zu tun hatten, was beispielsweise meine Familie bewegte. Meine Familie ist relativ offen und nicht konservativ. Und dennoch sind sie weit von den politischen Empfindlichkeiten entfernt, die an der Uni diskutiert wurden. Ich sah diese

unterschiedlichen Blasen, die ich einfach nicht zusammenbringen konnte [...] und an einem gewissen Punkt denkt man: »Warum mache ich das überhaupt? Das hat überhaupt keinen Sinn, weil es für die Mehrheit der Menschen nicht funktioniert.« Natürlich mag ich es, zu analysieren und zu kritisieren. Aber dennoch geht es für mich immer darum, Dinge in die Praxis umzusetzen. Und wenn man von der Mehrheit entfernt ist, bringt die Arbeit gar nichts, weil sie nicht zu Veränderungen auf politischer Ebene führt.

Beim ICPA-Workshop wurde uns nun ein Instrument an die Hand gegeben, das es erlaubt, die wichtigen Ideen über Rassismus und Geschlecht beizubehalten und trotzdem Mainstream-Gruppen zu erreichen und Gemeinsamkeiten zu finden. «

**/ Sophie arbeite mit Sophie Rauscher (s. S. 48) daran, die »Original Nürnberger«-Kampagne zu entwickeln, bei der es darum ging, Einstellungen gegenüber Vielfalt und Integration in Süddeutschland zu verändern. Sie fand insbesondere das Testen der Botschaften aufschlussreich und motivierend. /**

» Zunächst haben wir einen Überblick über die Theorie des Reframings bekommen. Dann habe ich mit Sophie daran gearbeitet, Ideen zu entwickeln und wirklich kreativ zu werden. Das Wichtigste war schließlich das Message Testing mit echten Menschen aus der beweglichen Mitte. Das hat mich persönlich am meisten beeindruckt: Menschen vor mir zu haben und ihre Reaktion zu sehen, wenn sie beispielsweise ein

Bild von Mädchen mit Kopftuch auf einem Trampolin betrachten. Ich habe für meine Promotion jahrelang mit einer muslimischen Familie gearbeitet und von ihnen viel über Diskriminierung und Rassismus erfahren. Aber dann die andere Seite zu sehen und zu hören, wie [die Fokusgruppen-Teilnehmer\*innen] sagen: »Sie [muslimische Frauen] lachen nicht so. Das ist einfach unrealistisch.«

---

**Wir sind alle Teil des gleichen Teams. Lasst uns eine Atmosphäre der Unterstützung und Wertschätzung schaffen.**

---

Die Art und Weise, wie Menschen andere Menschen in Schubladen stecken und sie überhaupt nicht mehr als menschliche Wesen sehen: Das zu sehen war auf der einen Seite niederschmetternd, aber auf der anderen Seite motivierte es auch, etwas zu tun. Und natürlich war es eine verbindende Erfahrung, die uns als Gruppe zusammenbrachte. «

**/ Sophie brachte ihre Erkenntnisse zurück zu WIR MACHEN DAS, wo zu dieser Zeit an einer digitalen Strategie gearbeitet wurde. Belege für die Wirkmacht persönlicher Geschichten mit der richtigen Balance zwischen Resonanz und Dissonanz ermutigten das Team, ihre Arbeit zur Erreichung von Zielgruppen aus der Mitte fortzusetzen und auszubauen. /**

» Die Informationen, die ich aus dem Lab zurückbrachte, unterstützten, was wir bereits taten: WIR MACHEN DAS hatte den Ansatz zwar mehr durch Intuition verfolgt, aber das Lab bestärkte uns darin, weiterhin so vorzugehen, weil es wichtig und richtig ist. [...] Dazu gehören zum Beispiel Literaturveranstaltungen, bei denen Autor\*innen aus Krisengebieten auf Autor\*innen trafen, die in Deutschland bereits etabliert sind. [...] Zu diesen Lesungen kommen auch Menschen, die nicht so offen gegenüber Zuwanderung sind. Sie nehmen teil, weil es eine Literaturveranstaltung ist, stellen dann fest, dass die Autor\*innen auch über Zuwanderung sprechen, und denken: »Okay, diese Frau aus Syrien ist nicht unterdrückt, sondern wirklich stark«, was Stereotype aufbricht.

Uns ging es darum, als kleine NGO mehr Menschen aus der beweglichen Mitte zu erreichen. Manche der Dinge, an denen wir während dieser Zeit und danach arbeiteten, funktionierten sehr gut. Wir hatten zum Beispiel dieses Kochformat mit Menschen mit Migrationsgeschichte: In kurzen Videoclips für YouTube und Facebook kochten diese und erzählten dabei, welche Geschichten sie mit den jeweiligen Gerichten verbanden<sup>24</sup>. Dabei gab es ganz unerwartete Erzählungen wie zum Beispiel die

türkisch-deutsche Schriftstellerin, die ein typisch süddeutsches Gericht zubereitete und darüber sprach, wie ihre Großmutter das immer kochte. Das beruhte zum Teil auf den Ideen, die ich von den ICPA Workshops mitnahm. [...] Und die Videos waren wirklich beliebt: Viele Menschen schauten sich die Clips an. «

**/ Aufbauend auf der vielversprechenden Zusammenarbeit im Lab wünscht sich Sophie, dass das Feld weiter zusammenkommt – sich umeinander kümmert und die Rolle schätzt, die jede\*r spielt. /**

» Ich würde sagen: Unterstützt Euch gegenseitig und kämpft nicht gegen Leute, die im gleichen Boot sitzen. Ich denke, Menschen in progressiven Gruppen und NGOs neigen dazu, aneinanderzugeraten. Wenn wir aber so kritisch zueinander sind, dass alle Angst haben, Fehler zu machen, tut überhaupt niemand mehr etwas.

Wir sind alle Teil des gleichen Teams. [...] Lasst uns eine Atmosphäre der Unterstützung und Wertschätzung schaffen, die unterschiedliche Standpunkte und Ansätze als Teil eines größeren, gemeinsamen Ziels akzeptiert. Sieh Dich selbst als wichtig an, aber noch mehr das kollektive Ziel. «

<sup>23</sup> <https://wirmachendas.jetzt/>

<sup>24</sup> »Gerichte mit Geschichte«. Abrufbar unter: [www.facebook.com/watch/wirmachendas.jetzt/330296744231789/](http://www.facebook.com/watch/wirmachendas.jetzt/330296744231789/)



**Sima ist Sozialunternehmerin und Coach. Sie hat SINGA Deutschland<sup>25</sup> 2016 mitgegründet mit dem Ziel, Neuzugewanderte und Einheimische in gleichgestellten Rollen zusammenzubringen, um gemeinsam an sozialen, beruflichen und unternehmerischen Projekten zu arbeiten. Mittlerweile ist sie eine führende Beraterin im »Integration neu denken«-Programm<sup>26</sup> von SINGA, welches darauf abzielt, diesen Ansatz und die entsprechenden Methoden mit NGOs deutschlandweit zu teilen. Sie ist auch eine der Narrative Change Associates, die vom ICPA darin geschult wurden, das Narrative-Change-Konzept weiter zu verbreiten.**



**Sima Gatea**



## Von Beginn an war klar, dass ICPA sehr konkrete Methoden dazu anbot, wie man das Populismus-Problem und die wachsende Angst in der Gesellschaft angehen kann.

**/ Das Lab startete zu einer Zeit, als Sima schon auf der Suche nach einem neuen Ansatz war. Im Narrative Change fand sie praktische und umsetzbare Methoden, mit denen die bereits bestehenden Debatten über Migration verändert und nicht nur verstärkt werden können. /**

» Wie so viele andere war ich frustriert angesichts des politischen Klimas und des öffentlichen Diskurses über Migration und hatte das Gefühl, dass ich, egal wieviel mehr Arbeit ich in SINGA stecke, doch nur ein ganz bestimmtes Segment der Bevölkerung erreiche. Irgendwie war mir bewusst, dass wir Menschen, die nicht schon auf eine Weise pro Migration waren, nicht wirklich etwas anboten – zumindest nicht systematisch. Wenn überhaupt haben wir diese eventuell sogar abgeschreckt, was noch schlimmer war.

Ich besuchte jede Konferenz und jeden Workshop in Deutschland, hauptsächlich in Berlin, bei denen es um Willkommenskultur, Integration und Migration ging. [...] Auf vielen internationalen Bühnen hatte ich nichts Neues gehört, sondern vor allem recycelte Informationen,

normalerweise im Sinne von: »Wir sollten uns nicht um Assimilation, sondern um Integration bemühen.« Aber das haben wir hundertmal gehört und es reicht nicht.

Beim ICPA-Workshop hörte ich zum ersten Mal seit langem etwas Neues, bei dem ich das Gefühl hatte: »Okay, das ist die Richtung, die wir einschlagen müssen.« Sofort und von Beginn an war klar, dass ICPA sehr konkrete Methoden dazu anbot, wie man das Populismus-Problem und die wachsende Angst in der Gesellschaft angehen kann. «

**/ Sima wurde von den Untersuchungen beeinflusst, die zeigten, dass es eine bewegliche Mitte gibt, innerhalb derer verschiedene Gruppen unterschiedliche Werte und Sorgen haben. Sie erkannte, dass der übliche Ansatz, die Bedenken von Menschen aufgrund von Fakten und Statistiken abzulehnen, das Potenzial für einen Dialog einschränkt. /**

» Diese Ergebnisse haben mich unglaublich fasziniert! Die Idee, die Bevölkerung in verschiedene Segmente aufzuteilen – hineinzuzoomen

und zu verstehen, wie sich diese Segmente unterscheiden – lässt dich erkennen, dass bestimmte Arten von Botschaften nur bestimmte Segmente ansprechen würden und andere nicht. Und nur, weil eine Botschaft bei dir Resonanz erzeugt, heißt das nicht, dass dies auch bei anderen der Fall ist. Zu realisieren, dass das Erreichen der Mitte verschiedene Ansätze erfordert, weil diese Mitte eben kein einziger großer Block ist, hat mich sehr überzeugt.

Ich erkannte auch, dass die Ablehnung von Sorgen der Mitte das perfekte Rezept zum Scheitern ist. Aber genau dazu neigen viele Menschen in unserem Bereich, weil wir uns verärgert und frustriert fühlen. Wir haben das Gefühl, dass unsere Erfahrungen ihren Behauptungen widersprechen, also ist unsere Reaktion: »Aber das stimmt nicht.« Allerdings müssen die Befürchtungen von Menschen nichts mit der Realität zu tun haben. [...] Ob sie nun auf Fakten beruhen oder nicht: Es handelt sich um echte Ängste. Und wenn wir diese Ängste angehen wollen, müssen wir zunächst anerkennen, dass sie real sind. «

**/ Sima wendet den Narrative-Change-Ansatz in persönlichen Begegnungen mit Menschen aus der beweglichen Mitte an, indem sie Empathie und offene Fragen nutzt, um die Hitze aus diesen Gesprächen zu nehmen. /**

» Seitdem ich am Lab teilgenommen habe, bin ich mir meiner Gespräche mit Menschen – ob Familie, Freunde oder Bekannte –, die meine Ansichten nicht teilen, viel bewusster geworden. Einfühlsames Zuhören und die Suche nach Verbindungspunkten sind in allen Bereichen nützlich, in denen wir versuchen, Konsens, Kompromisse oder zumindest Frieden zu finden.

Tatsächlich habe ich erst kürzlich einige Bekannte getroffen, und als wir über meine Arbeit sprachen, kamen wir zum Thema Einwanderung und Gesellschaft. Es war offensichtlich, dass sie sehr besorgt waren – wie im Lehrbuch. Ich konnte eine Menge aus der Forschung zur beweglichen Mitte in echt sehen! [...] Und ich erappte mich dabei, alle Fehler zu machen. Irgendwann wurde ich hitzig und frustriert, bis es schließlich einen Punkt gab, an dem ich mich fangen konnte und mir bewusst wurde, dass das nicht die beste Vorgehensweise war. Ich versuchte, einen Ansatz- oder Resonanzpunkt anzubieten. [...] Ich bin mir nicht sicher, ob das vollständig funktioniert hat, aber es schien die Diskussion zu beruhigen. «

**/ Sima hat Narrative Change zum Bestandteil der Trainings und Beratungen gemacht, die sie NGOs anbietet. In ihren Augen ist der Ansatz insbesondere dafür hilfreich, NGOs dabei zu unterstützen, die Ansprache ihrer Zielgruppen zu verändern, um sozialen Zusammenhalt zu stärken. /**

» Ich habe Erkenntnisse aus dem Lab in SINGAs neuestes Programm »Integration neu denken« aufgenommen. Wir haben es vor einem Jahr eingerichtet in der Absicht, unsere Wirkung zu skalieren. Wir bieten Trainings und Beratungen zu den Methoden von SINGA für sieben Organisationen deutschlandweit an. Ich habe festgestellt, dass einige dieser Organisationen tatsächlich bereits im direkten Kontakt mit Menschen aus der Mitte in ihren jeweiligen Regionen stehen. So waren wir in der Lage, einiges aus der ICPA-Philosophie in die Beratung darüber miteinzubeziehen, wie jene Organisationen Menschen in ihrer Community ansprechen sollten.

Ich verband die Erkenntnisse des ICPA mit meinem Ansatz der Mitgestaltung, um Organisationen beraten zu können, wie sie Einheimische als Zielgruppe und nicht nur als Freiwillige miteinbeziehen können. Das bedeutet grundsätzlich zu verstehen, dass Einheimische auch Bedürfnisse haben, die oft ignoriert werden. Und zu erkennen, dass Xenophobie und Populismus nicht aus dem Nichts entstehen: Menschen haben Ängste, weil sie sich fürchten, etwas zu verlieren, oder weil sie in manchen Fällen schon etwas verloren haben. Das muss als Grundlage für strategische Kommunikation mit der beweglichen Mitte betrachtet werden. [...] Organisationen können Möglichkeiten für Menschen schaffen, ihre Bedenken, Bedürfnisse und Interessen auszudrücken. In diesem Fall ist es auch möglich, die Talente zu identifizieren, die die Einheimischen in den gesamten Prozess der Integration, der sozialen Eingliederung, des sozialen Zusammenhalts oder wie auch immer man es nennen mag einbringen. «

**/ Sima argumentiert, dass wir einen vernetzten Ansatz benötigen, um die Migrationsdebatte in großem Maßstab zu verschieben. Dabei sollte eine Reihe von Organisationen auf unterschiedliche Weise zu einem gemeinsamen Wirkungsziel beitragen, indem sie Kommunikation mit Erfahrungen kombinieren, um Narrative in den Alltag einzubringen. /**

» Narrative Change muss wie jedes Werkzeug gemeinsam genutzt werden. Man kann eine Kommunikationskampagne mit Plakaten, Slogans und Bildern haben, aber idealerweise gibt es dann auch Möglichkeiten für Menschen vor Ort, sich offline einzubringen und zu verbinden.


Eine Kampagne, einmal durchgeführt, wird nicht in der Lage sein, jene Wirkung zu erzielen, die nötig ist, um das Klima zu verändern oder die Debatte zu verschieben. Es ist wichtig, eine Vielzahl von Aktivitäten und Botschafter\*innen

## Narrative Change muss wie jedes Werkzeug gemeinsam genutzt werden.

zu haben, die gemeinsam diese Arbeit machen. Zum Beispiel könnte eine Vielzahl von Akteur\*innen an einem bestimmten Ort, die daran interessiert sind, ein bestimmtes Bevölkerungssegment anzusprechen, dies aus unterschiedlichen Perspektiven und auf unterschiedliche Weise tun. Es könnte Organisationen geben, die gezielt Botschaften online verbreiten, während gleichzeitig andere Organisationen Veranstaltungen und Aktivitäten vor Ort anbieten, um ein intensiveres Engagement zu ermöglichen: mehrere Strategien, die gleichzeitig für ein kollektives Wirkungsziel angewendet werden, wie bei einem so genannten »smart network« oder »intelligentem Netzwerk«. Ich denke, das ist der einzige Weg, um Wirkung zu erzielen oder diese zu erhöhen. «

<sup>25</sup> <https://singa-deutschland.com/>

<sup>26</sup> [www.integration-neu-denken.de/](http://www.integration-neu-denken.de/)



## Karim El-Helaifi

**Karim ist Aktivist und Autor. Er ist Vorstandsvorsitzender und Sprecher der »neuen deutschen Organisationen«<sup>27</sup>, eines deutschlandweiten Netzwerks von Initiativen von People of Color, die sich für die Akzeptanz von Vielfalt und gegen Rassismus engagieren. Zudem ist er Gründungsmitglied und Vorstandsvorsitzender der Schülerpaten<sup>28</sup>. Im Lab hat Karim die kreative Entwicklung der »Gemeinsam menschlich«-Kampagne<sup>29</sup> von JUMA unterstützt. Er hat zusammen mit ICPA am Projekt »RESET: Neue Strategische Kommunikation zur Neusetzung des Islam-Narrativs in Deutschland«<sup>30</sup>, in dessen Rahmen Aktivist\*innen geholfen wird, ihre Fähigkeiten in diesem Bereich zu entwickeln, gearbeitet.**

## Wir alle müssen beginnen, Narrative Change und das Erreichen der Mitte als normale Teile unserer Strategie, unserer Werkzeugkiste zu sehen.

**/ Als sich Karim dem Lab anschloss, erkannte er sofort den Wert des Narrative-Change-Ansatzes, da er einige der Herausforderungen bei der Kommunikation mit einem breiteren Publikum bereits selbst erlebt hatte. /**

» Als wir die neuen deutschen Organisationen (ndo) gründeten, ging es unter anderem um Kommunikation: Ich sah, welche Reaktionen wir auf unsere Pressemitteilungen bekamen oder auf Interviews, die ich gab.

Es ist eine Sache, mit unseren Mitgliedern zu kommunizieren, aber Kommunikation mit einer Gruppe, der man selbst nicht angehört, ist viel schwieriger [...] Ich hatte angefangen, mich zu fragen: »Warum wird das, was man sagt, so oft anders verstanden, als man es ursprünglich gemeint hatte?« [...] Ich hatte schon [vor dem Lab] ein Verständnis dessen, was Frames sind, weil ich als Journalist gearbeitet hatte, aber die Strategie war mir neu. Kettenreaktionen in Narrativen zu verstehen war interessant:

wie das Denken einer Person ganz woanders landen kann, als bei dem, was Du tatsächlich gesagt hast, wenn ein bestimmtes Narrativ getriggert wird. «

**/ Karim war begeistert von dem Ziel, die Debatte zu verschieben, weil er sich sowohl privat als auch beruflich selbst in einschränkenden Frames gefangen fand. /**

» Du hast deine eigenen Narrative, mit denen du arbeiten kannst, aber wie kannst du neue entwickeln? Diese Frage hat mich so interessiert! Denn wir fangen ständig an, über etwas zu reden, und es endet immer mit »Ich weiß nicht, der Islam ist dies und das.« Ich muss dauernd diskutieren, was der Islam ist und was er nicht ist. Wir haben über ein ganz anderes Thema gesprochen und landen doch wieder dort. Warum? [...] Was ich wirklich diskutieren will, ist: »Was ist unsere Vision für unsere Gesellschaft?« und »Wie können wir eine bessere Zukunft für eine Generation schaffen, die wesentlich vielfältiger wird?« «

/ Karim begann, die »Gemeinsam menschlich«-Kampagne von JUMA zu unterstützen, was ihm die Gelegenheit gab, herauszufinden, ob Narrative-Change-Kampagnen in der Praxis funktionieren können. /

» Ich war Teil der Feedback-Kliniken und konnte ein wenig beraten: zu den Meetings kommen, den Prozess sehen und meine Ideen und Meinungen teilen.

Ich testete aus, ob die Theorie, die ich gerade gelernt hatte, tatsächlich in der Praxis anwendbar ist: »Kann sie umgesetzt werden? Kann ich auf eine solche Weise kommunizieren oder fühle ich mich unwohl damit?« Ich wollte das in einer sehr praktischen Erfahrung testen, in der Entwicklung einer richtigen Kampagne. Und ich mochte den Prozess: zu diskutieren, was die Organisation kommunizieren und welche Werte sie ansprechen könnte. «

/ Karim erklärte sich bereit, den kreativen Prozess der JUMA-Kampagne mitzuleiten (gemeinsam mit Nadia, s. S.32), weil er beim Start eines neuen Prozesses beteiligt sein wollte und auch dabei, die Veränderung von Narrativen anzustoßen. /

» Ich bekam einen Anruf und wurde gefragt, ob ich stärker in die Kampagne involviert sein wollte, und dachte mir: »Wenn wir Aktivist\*innen sind, heißt das, dass wir aktivieren. Wir aktivieren Prozesse, Menschen, Veränderung – um die Gesellschaft zu verändern, um Ungerechtigkeit zu verändern.« Das war die Gelegenheit, an der Aktivierung eines Prozesses teilzuhaben, der einen großen Einfluss auf den Diskurs haben könnte.

Eine einzelne Kampagne wird nicht den ganzen Diskurs verändern, aber der Punkt ist, dass man immer Wissen schafft – nicht nur für sich selbst, sondern auch für die Community, für alle Aktivist\*innen, die auf diesem Wissen dann aufbauen können. Eine Kampagne wird gemacht, dann noch eine und noch eine. Dieses größere Bild zu sehen war der Grund dafür, dass ich Teil von JUMAs Kampagnen-Team wurde.

---

Wenn wir Aktivist\*innen sind, heißt das, dass wir aktivieren. Wir aktivieren Prozesse, Menschen, Veränderung, um Ungerechtigkeit zu verändern.

---

Meine Aufgabe war, gemeinsam mit einer Kollegin [Nadia] von JUMA, die Inhalte zu produzieren. Es war viel Arbeit, Entwürfe für die Gestaltung der Videos und Poster zu entwickeln und die Protagonist\*innen auszuwählen – wer könnte Botschafter\*in sein und wie sollte die Botschaft lauten – um dann mit den Protagonist\*innen zu sprechen und zu filmen. Wir mussten an jedes kleinste Detail denken: Was könnte als Trigger wirken? Vermeiden wir Klischees? Und bleiben wir der Kampagnenstrategie treu? «

**/ In der Reflexion der Wirkung der JUMA-Kampagne unterstreicht Karim die Macht von Aktivist\*innen, in Räumen präsent zu sein, in denen ihre Stimmen und Perspektiven üblicherweise fehlen. /**

» Ich bin realistisch: Wir werden den Diskurs nicht über Nacht verändern. Im Moment bestimmt die »Alternative für Deutschland« viele Teile des Diskurses. Man sieht die Plakate, die sie für ihre Wahlkampagnen nutzen, und denkt: »Niemand spricht über die Probleme, die mich beschäftigen.« Mit der JUMA-Kampagne haben wir einen öffentlichen Raum mit Botschaften und Bildern gefüllt, die wir selbst auswählten – und hatten damit, zumindest für eine gewisse Zeit, diesen öffentlichen Raum gewonnen. «

**/ Karim ist überzeugt, dass die deutsche Gesellschaft nur dann inklusiver werden kann, wenn ein breiteres Publikum angesprochen wird. /**

» Wir alle haben jeden Tag das Gefühl, dass die Gesellschaft gegen uns ist – insbesondere dann, wenn man eine »Person of Color« ist. Man hat das Gefühl, dass man keine Verbindung zu seiner eigenen Gesellschaft findet. Also geht es eigentlich darum, zu verstehen, dass es einen großen Teil in dieser Gesellschaft gibt, zu denen man tatsächlich eine Verbindung aufbauen kann – aber mit einer anderen Strategie.

[Die Mitte anzusprechen] ist eine ergänzende Strategie, die wir anwenden müssen, wenn wir den Verlauf des Diskurses verändern wollen. Wir befinden uns in einer Situation, in der sich jener Diskurs in die falsche Richtung entwickelt und

gefährlich wird. Viele Mit-Aktivist\*innen bekommen jede Woche Hassbotschaften und Drohungen. Es gibt Angst und wo es Angst gibt, ist es schwieriger, mutig zu sein und neue Ansätze auszuprobieren – bei denen es darum geht, eben nicht nur mit der eigenen Basis zu kommunizieren. Aber der Punkt ist, dass genau das im Moment nötig ist. Es spielt keine Rolle, ob mir die Idee gefällt, mit Gruppen [aus der Mitte] zu kommunizieren, bei denen ich nicht mit all ihren Argumenten einverstanden bin – es ist einfach notwendig.

Wir alle – als Kommunikationsmanager\*innen und Aktivist\*innen – müssen beginnen, Narrative Change und das Erreichen der Mitte als normale Teile unserer Strategie, unserer Werkzeugkiste zu sehen. «

---

27 <https://neuedeutsche.org/de>

28 <https://schuelerpaten-deutschland.de/>

29 [www.juma-ev.de/gemeinsamenschlich/](http://www.juma-ev.de/gemeinsamenschlich/)

30 [www.narrativechange.org/de/reset](http://www.narrativechange.org/de/reset)



Sophie ist eine Aktivistin, Journalistin, Künstlerin, Social-Media-Expertin und Lobbyistin. Sie engagiert sich in der LGBTQI-Bewegung und hat Kampagnen gegen Hassrede im Netz und für mehr Vielfalt in den Medien organisiert. Zum Zeitpunkt des Labs arbeitete sie für Deutsch Plus e.V., einem breiten Netzwerk, das eine progressive Agenda für Migration und Integration in Deutschland vertritt<sup>31</sup>. Sophie arbeitete auch als Policy-Projekt-Managerin für ein großes internationales Unternehmen.



Sophie Rauscher



---

## Wir müssen strategischer über die Themen nachdenken, die uns am Herzen liegen

/ Zu Beginn des Labs war Sophie skeptisch, ob NGOs Zeit darauf verwenden sollten, die bewegliche Mitte zu erreichen. /

» Ich dachte, dass es generell eine gute Idee ist und dass der Ansatz nötig ist, zumal ich bis dahin noch nicht beobachtet hatte, dass er in Deutschland im großen Maßstab angewendet wurde. Gleichzeitig war ich aber nicht sicher, ob NGOs, die im Bereich Migration arbeiten und deren Mitglieder zum Großteil selbst eine Migrationsgeschichte haben, ihre Ressourcen darauf konzentrieren sollten, Menschen zu erreichen, die nicht unterstützend sind.

Grundsätzlich wird alles, was mit Diversität zu tun hat, von Menschen erklärt, die selbst divers sind und die diese Arbeit zusätzlich zu der Herausforderung leisten müssen, es in der Gesellschaft zu schaffen. Menschen, die marginalisiert werden, erzählen ihre Geschichte. Und oft lesen Menschen diese Geschichten und sagen: »Oh wow, das ist wirklich bedauerlich.« Aber sie tun es dann als einen Einzelfall ab. «

/ Sophies Perspektive veränderte sich, als sie Fokusgruppen beobachtete und sah, dass Menschen aus der Mitte tatsächlich »beweglich« in ihren Meinungen sind. Sie wurde davon überzeugt, dass diese Art der Kommunikationsarbeit in progressiven Organisationen Priorität bekommen sollte. /

» Als wir die Tests mit den Fokusgruppen machten, erkannte ich, dass authentische Botschafter\*innen wichtig sind. Als jemand sagte: »Ich kann mir nicht vorstellen, dass das Foto von Frauen mit Hijab, die Spaß haben und lächeln, echt ist«, saßen genau diese jungen Frauen in unserem Raum und lächelten – bis dahin! Und es ist wichtig, dass wir Botschafter\*innen wie diese haben.

Aber ich denke, dass wir mehr Zeit, Raum und Ressourcen brauchen. Das ist nichts, was Menschen einfach noch zusätzlich zu ihrer täglichen Arbeit erledigen können. Es gibt bereits so viel in unseren eigenen Communities zu tun, wenn es um Empowerment geht. Organisationen müssen in zusätzliche Ressourcen für diese Arbeit mit der Mitte investieren, damit Aktivist\*innen tatsächlich Hilfe und eine gewisse Struktur dafür bekommen. «

**/ Im Lab fand Sophie einen »Safer Space«, um Selbstvertrauen aufzubauen und Kreativität freizusetzen. /**

» Viele gute Ideen können freigesetzt werden, wenn man lernt, ein bisschen anders zu denken. [...] Allein schon dieses Umfeld von Menschen zu haben, die an meinem Input und meiner Kreativität interessiert waren, gab mir etwas Selbstvertrauen zurück und ermutigte mich, wieder mehr in diese Richtung zu gehen.

Es gibt diese Tendenz, Perfektion anzustreben. Man versucht immer, sehr professionell zu sein. Das lässt aber wenig Raum für kreative Ideen, die vielleicht noch unausgegoren sind oder noch viel Arbeit und Feedback benötigen, um wirklich zu funktionieren. [...] Aber [im Lab] gab es ein offenes Ohr und Raum für Brainstorming, für das Testen und Spielen mit diesen Ideen. «

**/ Sie entwickelte (gemeinsam mit Sophie Reimers, s.S. 36) eine Kampagne namens »Original Nürnberger«, die darauf abzielte, Zielgruppen der Mitte in Süddeutschland zu erreichen und diese zu ermutigen, Diversität positiver zu sehen. /**

» In der »Original Nürnberger«-Kampagne haben wir versucht, ein positives Narrativ darüber zu finden, wie Nürnberg von seinen Einwohner\*innen wahrgenommen wird. Wir haben festgestellt, dass ein für die Stadt sehr typisches Branding »Original« ist – es gibt also »Original Nürnberger Würstchen« und »Original

Lebkuchen« sowie Christkind und Glühwein. Nürnberg ist stolz, weil sie sich als die Ersten oder Besten sehen, die diese Dinge produzieren. Unsere Idee war zu sagen, dass die Vielfalt in der Stadt auch ein Original ist und etwas, auf das man stolz sein kann. Das war unser gemeinsamer Wert. «

**/ Heute argumentiert Sophie, dass Zielgruppen konstruktiv miteinbezogen werden müssen, um eine breite Unterstützung und schließlich einen Politikwechsel zu erreichen. /**

» Mir wurde klar, dass ich nicht einfach versuchen kann, die ganze Zeit zu provozieren und nur mit Mitgliedern meiner eigenen Community zu sprechen und zu ignorieren, was das vielleicht schürt. Oft führte dies nur zu mehr Spaltung.

---

**Mir wurde klar, dass ich nicht einfach versuchen kann, die ganze Zeit zu provozieren und nur mit Mitgliedern meiner eigenen Community zu sprechen**

---

Wir wollen, dass bestimmte Gesetze verändert werden, und wir wollen Repräsentation in der Gesellschaft, aber es wird noch nicht ausreichend darüber nachgedacht, wie das erreicht werden kann. Vielmehr wirkt es so, als würden wir nörgeln, an jede Tür klopfen und versuchen, auf diese Weise etwas zu erreichen. Es wird nicht darüber nachgedacht, wie wir unser eigenes

Narrativ verändern können, um Menschen zu helfen, die anfangs unsere Perspektive noch nicht teilen, um uns am Ende zu unterstützen. Wir müssen darüber nachdenken, wie wir mehr Verbündete gewinnen können, und darüber, wie wir Menschen dabei helfen können, sich besser in unseren Standpunkt hineinzusetzen. «

**/ Als Ergebnis aus dem Lab geht Sophie nun anders an Medieninterviews heran: Sie versucht, Verbindungen zum Publikum zu finden, indem sie sich auf Werte konzentriert und gemeinsame Erfahrungen hervorhebt. /**

» Als PR-Mensch geht es mir natürlich darum, zitierbar zu sein, aber nun versuche ich auch, ein breiteres Publikum zu erreichen und einen Kontaktpunkt zu schaffen, dem sie [Zielgruppen aus der Mitte] zustimmen würden.

Gemeinsame Werte waren ein wichtiger Punkt im Lab: Einstiegspunkte zu finden [und] nicht nur eine Geschichte zu teilen, bei der die Leute denken: »Nun, das trifft nicht auf mich zu«, sondern sie vielmehr dazu bringt, zu sagen: »Oh, das bin eigentlich auch ich.« Schauen wir auf das Beispiel einer trans Frau: Ihr Kampf mag einzigartig sein. Er hat mit Geschlecht, Sexismus, Frauenfeindlichkeit und Homophobie zu tun – so viele Ebenen, die auch andere Menschen kennen, nur eben auf andere Weise. Man will diese Brücke bauen, damit ihnen bewusst wird: »Das bin auch ich. Das ist auch ein Problem, mit dem ich konfrontiert bin, wenn auch in kleinerem Maßstab.« «

**/ Sophie ermutigt andere Aktivist\*innen, den Narrative-Change-Ansatz zu nutzen, um eine gemeinsame Grundlage für ihre Ziele zu schaffen. /**

» Viele der Herausforderungen, denen wir in der Gesellschaft gegenüberstehen, sind ein Ergebnis von Spaltung und Machtverhältnissen – vom Klima über Ressourcen generell, wie Menschen diese nutzen, wer was bekommt. Ein Narrativwechsel, also Narrative Change, kann meiner Meinung nach Menschen helfen zu verstehen, wie die andere Seite denkt.

Immer, wenn ich mit anderen politischen Aktivist\*innen spreche, fordere ich sie dazu auf, sich zu fragen: »Wie können wir erfolgreich sein?«, »Wie können wir Menschen helfen zu verstehen?« [...] Es ist nicht nötig, eine Organisation zu sein, die nur daran arbeitet, die Mitte zu erreichen. [...] Aber wir sollten unsere Narrative verändern, um eine klügere und strategischere Ansprache zu finden. Ich denke, wir sind an einem Punkt angelangt, an dem jeder defensiv ist und es schwierig ist, ein Gespräch zu führen, bei dem die Menschen offen sind. Wir müssen strategischer über die Themen nachdenken, die uns am Herzen liegen, und versuchen, die sogenannte »andere Seite« oder ein breiteres Publikum zu beeinflussen. In meinen Augen gibt es bereits viele Überschneidungen und immer noch Hoffnung, dass wir uns unterhalten können. Es reicht mir nicht zu reden: Ich möchte gehört werden und Veränderungen bewirken. «



**Alice ist freiberufliche Journalistin, die seit 2005 in den Medien arbeitet. Darüber hinaus engagiert sie sich bei verschiedenen NGOs, zuletzt und bis heute bei den Neuen deutschen Medienmacher\*innen<sup>27</sup>. Alice ist eine von ICPA zertifizierte Trainerin für strategische Kommunikation, mit dem Ziel, den Ansatz weiter zu verbreiten.**



**Alice Lanzke**

## Wer zu einem ICPA-Workshop kommt, kann erwarten, Teil einer Gruppe zu werden, der es hoffentlich gelingt, das Narrativ zu verändern.

**/ Das Lab startete zu einem für Alice idealen Zeitpunkt, als sie vor der Herausforderung stand, NGOs dabei zu beraten, wie sie dem negativen und polarisierenden Ton der deutschen Migrationsdebatte begegnen können. /**

» Ich hatte angefangen, für die Neuen deutschen Medienmacher\*innen zu arbeiten und hier ein Projekt gestartet, das »Medientrainings« hieß: Wir schulten NGOs darin, wie sie besser mit der Presse umgehen können. Bei den ersten Workshops klagten die Teilnehmer\*innen regelmäßig über den Ton der Migrationsdebatte in Deutschland und baten um Rat: »Was können wir dem entgegensetzen?« Ich konnte darauf nur antworten: »Ich weiß zwar, wie Ihr Journalist\*innen am besten anspricht, aber wie Ihr das öffentliche Klima verändern könnt? Da bin ich ehrlich gesagt auch überfragt.« Dann landete Lisas Einladung für das Lab in meinem Postfach und das war fast so, als hätte jemand meine Gebete erhört.

Nach dem ersten Workshop war ich elektrifiziert! Ich war wirklich total überzeugt [...] Dieser Ansatz war zu dieser Zeit in Deutschland komplett neu [...] Wenn es um strategische Kommunikation geht, dann ist das etwas, das wir alle nebenbei und eher aus einem Bauchgefühl heraus machen, aber wir haben nicht die Zeit oder Ressourcen, die Grundlagen dafür auf die gleiche Weise zu recherchieren, wie es ICPA macht. «

**/ Alice erkannte den Wert des Labs und stellte dem Team der Neuen deutschen Medienmacher\*innen neue Werkzeuge und Ansätze vor, die sowohl in der organisatorischen Kommunikation als auch in den Workshops zum Einsatz kamen. /**

» Frank Sharry [von America's Voice] zeigte uns das Konzept des Message Building, in dessen Rahmen wir »Narrative Houses« bauen mussten. Ich war so beeindruckt – ich saß da und dachte: »Wow, das funktioniert wirklich!«

Ich brachte das Konzept zurück zu den Neuen deutschen Medienmacher\*innen und wir führten einen Workshop dazu durch. Das ganze Team baute kleine »Narrative Houses« [...] Dann erstellten wir alle zusammen ein großes Haus, das die kommenden zwei Jahre in unserem Konferenzraum hing. Dort machen wir auch Mittagspause. Wenn wir also richtig gestresst waren, konnten wir uns das Haus anschauen und uns erinnern: »Ach ja, stimmt: Deswegen machen wir das alles.«

Ich fing an, das Konzept in meine eigenen Schulungen zu implementieren und das Feedback war großartig. Message Building ist nun einer der beliebtesten Workshops unter den Medientrainings. «

**/ Für Alice war es besonders prägend, Menschen aus der beweglichen Mitte durch Beobachtung von Fokusgruppen, aber auch in ihren Trainings ausgesetzt zu sein. Das machte ihr deutlich, wie wichtig es ist, über die eigene Basis hinauszugehen, aber auch, wie schwer das sein kann. /**

» Die Fokusgruppen haben mich sehr betroffen gemacht. Es war hart, zu sehen, wie »echte« Menschen das Migrationsthema diskutieren, anstatt deren Meinung in einem Twitter-Kommentar oder Posting unter einem Nachrichtenartikel zu lesen. Und es war bitter, ungefilterte Meinungen zu hören und einen Einblick darin zu bekommen, was diese Menschen wirklich denken, einige der Argumente zu hören. [...] Auf der anderen Seite zeigte mir diese Erfahrung aber auch, in was für einer Blase ich mich bewege, denn normalerweise arbeite ich mit migrantischen NGOs, und wir sind alle auf

»derselben Seite«. Wir haben natürlich unterschiedliche Perspektiven, aber die Werte und Meinungen sind doch ähnlich. Das Message Testing machte mir deutlich, dass das zwar schön ist, wir aber unsere Blase verlassen müssen, um ein breiteres Publikum zu erreichen.

Ich war von diesem Ansatz überzeugt und versuchte, ihn auch migrantischen NGOs näherzubringen. Aber das Feedback war oft: »Schön und gut, aber wir wollen uns nicht mit rassistischen Argumenten auseinandersetzen.« Das führte dazu, dass ich selbst ins Schwanken kam: Denn zur gleichen Zeit gab ich viele Trainings zu diskriminierungssensiblen Sprachgebrauch und führte Diskussionen mit Menschen, die wahrscheinlich zur Mitte gehörten und Dinge sagten, die wirklich widerlich waren. «

**/ Irgendwann fühlte sich Alice desillusioniert, aber nach einer Pause versuchte sie, der Mitte mit mehr Empathie zu begegnen, und stellte fest, dass sie neue Energie hatte. /**

» Ich bekam das Gefühl: »Ich will mich nicht mehr damit auseinandersetzen müssen. Narrative Change ist gut, aber das sollen andere erledigen.« Ich brauchte eine Auszeit. [...] Und ich nahm mir diese Pause, insbesondere davon, Workshops zu geben. Eine der ersten Schulungen nach meiner Pause war zum Thema Message Building – und das Feedback war toll. [...] Das lag auch daran, dass ich nach dem zweiten oder dritten ICPA-Workshop begann, einige der Übungen zu übernehmen, bei denen Teilnehmer\*innen Bevölkerungssegmente charakterisieren, um ihre Werte zu identifizieren. Die Teilnehmer\*innen waren mit so viel Enthusiasmus dabei, dass auch ich meinen Spaß daran zurückgewann.

Ich veränderte zudem meinen Trainingsansatz für das Mitte-Publikum. Frank Sharry erzählte uns, dass, als er seine Arbeit begann, Menschen aus der Mitte oft dachten, er würde sie rassistisch, dumm oder engstirnig nennen. Und ich

---

## Wir müssen unsere Blase verlassen, um ein breiteres Publikum zu erreichen.

---

hatte die gleiche Erfahrung: Nach einem meiner Vorträge wurde ich von Zuhörer\*innen angesprochen, die sagten: »Es ist nicht nett, das zu sagen. Wie sollten wir das wissen? Jetzt fühlen wir uns dumm.« Tatsächlich ging es mir gar nicht darum, ihnen dieses Gefühl zu vermitteln. Also passte ich meine Herangehensweise an. [...] Wenn ich einen Workshop über Sprache gebe, starte ich nicht mit »Diese Begriffe sind rassistisch.« Stattdessen nehme ich die Teilnehmer\*innen an die Hand, mache ihnen erst einmal deutlich, wie wichtig Sprache ist, und erkläre dann Beispiele, die zunächst noch nichts mit der Migrationsdebatte zu tun haben. «

**/ Alice rät Aktivist\*innen und Kampagnenmacher\*innen, Teil einer Community von Fachmenschenden zu werden, in der sie die Unterstützung von Gleichgesinnten bekommen, aber auch daran erinnert werden, warum sie das alles machen. /**

» Ich denke, der wichtigste Teil ist, sich zu vernetzen, regelmäßige Treffen zu haben, um Erfahrungen auszutauschen, Ballast abzuwerfen und sich danach besser zu fühlen. ICPA schafft eine entsprechende Stimmung und kreative Umgebung – ebenso wie ein Gefühl der Gemeinschaft – und so schließlich einen Ort, an dem man Unterstützung bekommt. [...] Jedes Mal, wenn wir zusammenkommen, fühlt es sich wie ein Klassentreffen an! Es ist wirklich eine sehr, sehr eigene Atmosphäre.

Wer zu einem ICPA-Workshop kommt, kann erwarten, Teil einer Gruppe zu werden, der es hoffentlich gelingt, das Narrativ zu verändern. Man kann wissen, dass das, was man tut, wichtig ist: wichtig für das große Ganze. «

# Heiko Kalmbach



**Heiko ist ein Filmemacher, Theaterregisseur und Videokünstler. Er schafft dokumentarische Installationen, unterrichtet Student\*innen in medialer Inszenierung und arbeitet mit expressiver Kunsttherapie. Er hat auch die kreative Entwicklungsarbeit im Rahmen der ICPA Projekte zur strategischen Kommunikation in Deutschland und Kasachstan unterstützt.**



---

Ich liebe es, den gemeinsamen Boden und die gemeinsamen Werte zu finden. Ich habe immer das Gefühl, dass dort Energie, Leben und Wachstum stattfinden.

/ Heiko wurde Teil der Narrative-Change-Arbeit, als er mit ICPA das Video »Wie progressive Kräfte die Migrationsdebatte effektiver beeinflussen können«<sup>33</sup> entwickelte. Er interessierte sich besonders für den Ansatz als Reaktion auf die wachsende Bedrohung durch Populismus und Rechtsextremismus. /

» Meine Lab-Erfahrung fing 2016 an, als Lisa Quinn mir von einem ICPA-Projekt zu Narrative Change erzählte und fragte, ob ich ein kurzes Video produzieren könnte, welches die Methode erklärte. Am Anfang stand ein umfangreicher Prozess des Verstehens der Forschung hinter dem Ansatz, der mir schließlich einen Einblick in das gesamte Thema gab.

Die Arbeit begann vor Trumps US-Präsidentschaft und dem Brexit-Votum. [...] Viele Veränderungen um uns – in Europa und Übersee – waren noch nicht geschehen. Und dennoch schienen sie bereits in der Luft zu liegen. Es gab also von Anfang an ein Gefühl der Dringlichkeit und die Frage: »Was können wir tun?« «

/ Heiko verstand die Theorie schnell, aber er bemerkte, dass es länger dauerte, sie Teil seiner kreativen Praxis und der Arbeit anderer Lab-Teilnehmer\*innen werden zu lassen. ICPAs stufenweiser und geduldiger Ansatz beim Aufbau von Fähigkeiten erwies sich für ihn als entscheidend. /

» Mir ist klar, dass ich Jahre gebraucht habe, um Ideen, Gedanken und Beobachtungen zu verinnerlichen, die, als ich zum ersten Mal mit ihnen konfrontiert wurde, sehr nachvollziehbar wirkten. [...] Nach dem ersten Workshop sagten Teilnehmer\*innen: »Wow. Ich habe wirklich viel gelernt, das war großartig.« Und dann erinnere ich mich, dass sie versuchten, das, was sie gelernt hatten, anzuwenden, und dabei verschiedene Phasen durchliefen. Und da wurde mir klar, dass dies seine Zeit braucht.

Es war wichtig, vom ICPA daran erinnert zu werden, stets aufmerksam zu bleiben, gleichzeitig mit Beständigkeit und Ruhe vorzugehen – und darauf zu vertrauen, dass sich Dinge im Laufe der Zeit so entwickeln, dass sie schließlich in Fleisch und Blut übergehen. «

**/ Als Teil der Arbeit für den Creative Hub unterstützte Heiko Nadia (s. S. 32) und Karim (s. S. 44) bei der kreativen Entwicklung und Produktion der JUMA-Kampagne. /**

» Mit JUMA an »Gemeinsam menschlich« zu arbeiten war ein großes Abenteuer. Meine Rolle bestand darin, sie in allen Schritten der kreativen Entwicklung, Produktion und Post-Produktion zu unterstützen. Das umfasste den Prozess, die Kernbotschaft zu entwickeln und zu schärfen, ein resonantes visuelles Vokabular zu definieren, das die Botschaft trägt, sowie die allgemeine Stimmung und das kreative Design aller Videos, der Poster-Kampagne und der begleitenden Social-Media-Kampagne. Die Leidenschaft des JUMA-Teams und die individuellen Stärken und Erfahrungen der einzelnen Mitglieder ermöglichten es ihnen, mutig und erfolgreich durch einen intensiven Prozess der kreativen Entwicklung zu navigieren, ein professionelles Team für Regie, Kamera und Schnitt einzustellen, mit diesem konstruktiv zusammenzuarbeiten und schließlich die Produktion innerhalb eines festen Budgets und eines engen Zeitplans zum Abschluss zu bringen. Ich bin immer noch beeindruckt von ihrem Engagement, ihrer Aufmerksamkeit und Ausdauer. Und ich finde die Ergebnisse wirklich sehr gut.

Auf diesem Weg hat uns ICPA einige Schätze zur Verfügung gestellt: Sehr früh im Prozess konnten wir Tests mit Fokusgruppen beobachten und die Reaktionen von Mitgliedern aus unseren Zielgruppen auf eine Modell-Plakatkampagne reflektieren. Während der gesamten Produktionsphase war diese Erfahrung für uns alle eine Richtschnur, um mit der Strategie auf Kurs zu bleiben und uns gleichzeitig an die kreativen Aspekte zu wagen. Ich bin wirklich stolz auf die Leistungen von JUMA, und wir können aus dieser Erfahrung viele nützliche Lehren zur Unterstützung künftiger Projekte ziehen. «

**/ Heiko hat die Analyse von Zielgruppen und gemeinsamen Werten in seinen eigenen Unterricht aufgenommen und ermutigt Kunststudent\*innen, ihre Kommunikationsziele besser zu definieren und eine Strategie zu entwickeln, wie sie diese ansprechen wollen. Mit seiner eigenen Kunst versucht er auch, Zielgruppen aus der Mitte zu erreichen und zu einem Dialog einzuladen. /**

» Ich wende das Narrative-Change-Denken mittlerweile regelmäßig an. Wenn ich beispielsweise an Kunstschulen unterrichte, gibt es immer die Fragen nach dem wer, warum und was: »Wer ist dein Publikum und worüber willst du mit ihm sprechen?« Die meisten Menschen wollen kein eng gestecktes Publikum, sondern ein möglichst breites. Dann stellt sich aber die Frage: »Wie breit kann das sein, wenn man seiner Vision treu bleiben und tatsächlich bestimmte Ideen kommunizieren will?

Ich versuche, die Student\*innen dabei zu unterstützen, zu verstehen, dass ihr Publikum nicht homogen ist und dass sie keine Angst davor haben müssen, Kunst für verschiedenen Gruppen zu schaffen. Gleichzeitig sollten sie aber wissen, dass es viele verschiedene Ansichten zu bestimmten Dingen gibt, und versuchen, nach den gemeinsamen Werten zu suchen [...] Das soll nicht heißen dass ihre Kunst eine Botschaft braucht oder Brücken bauen muss – aber wir

---

**Was mir an diesem neuen Bereich sehr gefallen hat, war die Erkenntnis, dass wir wirklich versuchen, als Gesellschaft miteinander zu reden.**

---

können versuchen, Aspekte der Festigung, Heilung oder Schaffung von Verständnis mit im Blick zu haben. Ich möchte, dass meine Arbeit ein potenzieller Begegnungsraum für Menschen ist. Ich möchte, dass es den 25-Jährigen anspricht und dass gleichzeitig auch meine Tante einen Blick darauf wirft. Was mir an diesem neuen Bereich sehr gefallen hat, war die Erkenntnis, dass wir wirklich versuchen, als Gesellschaft miteinander zu reden. «


**/ Heiko hat gesehen, wie ein Narrative-Change-Ansatz dabei helfen kann, dass Menschen mit unterschiedlichen Perspektiven Punkte der Verbindung finden, was letztendlich sozialen Zusammenhalt stärkt./**

» Viele Menschen, die sehr in ihrer eigenen Perspektive verhaftet sind, sehen noch nicht einmal, dass jemand anderes vor ihnen steht. [...] Es ist ein wenig so, als ob das Gras zwischen den Menschen zu hochwächst. Wir versuchen, dieses Gras ein wenig beiseite zu schieben, und ihnen dabei zu helfen, sich gegenseitig zu sehen, ohne auszufliegen. [...] Entscheidend ist, dass es eine Brücke zwischen den Menschen gibt – selbst, wenn sie sehr schmal sein mag. Es gibt so viel, was wir teilen!

Wir können unsere individuellen Werte und unseren eigenen Erfahrungsraum stärken, aber was heißt das für den großen Rahmen, in dem wir zusammenleben? Ich glaube fest daran, dass es dieses große Gemeinsame gibt: Mit dem Narrative Change und ICPA arbeite ich daran, diesem großen Gemeinsamen zu helfen. Wir müssen besser auf unser Miteinander achten [...] Ich liebe es, den gemeinsamen Boden und die gemeinsamen Werte zu finden. Ich habe immer das Gefühl, dass dort Energie, Leben und Wachstum stattfinden. «

---

33 Auf YouTube abrufbar unter: [www.youtube.com/watch?v=ld37qDwTBxA](https://www.youtube.com/watch?v=ld37qDwTBxA)

Astrid Ziebarth is shown from the waist up, standing and holding a small card in her right hand. She is wearing a dark t-shirt and a necklace. The background is a blurred presentation slide with the text 'jumō' and 'MAN IST WÄNDIG'.

**Astrid ist Senior Fellow für Technik und Gesellschaft am Standort Berlin des German Marshall Fund of the United States<sup>34</sup>. Sie bringt verschiedene politische Akteur\*innen zusammen, um Migrationspolitik zu diskutieren und nach vorne zu denken. Sie arbeitet mit Ministerien, Wissenschaftler\*innen, Stiftungen, dem Privatsektor und NGOs. Ein wichtiger Aspekt dabei ist das Nachdenken über strategische Kommunikation bei Politikgestaltung und -umsetzung. Astrid gehört zudem zu den Narrative Change Associates, die vom ICPA darin geschult wurden, den Narrative-Change-Ansatz weiter zu verbreiten.**

Astrid Ziebarth is shown from the waist up, sitting at a table. She is wearing a light-colored cardigan over a dark top. She is looking towards the right of the frame. The background is a blurred indoor setting with other people.

**Astrid Ziebarth**

## Menschen schlossen sich diesem Kreis des Vertrauens an und waren nicht nur Lernende, sondern wurden am Ende zu Lehrer\*innen.

/ Das Narrative-Change-Konzept war Astrid dank ihrer Arbeit mit internationalen Partner\*innen bereits bekannt. Umso mehr freute sie zu sehen, dass der Ansatz nun auch in Deutschland Verbreitung findet, hier vor allem mit einem Fokus auf der praktischen Anwendung. /

» Ich war schon ein großer Fan von dieser Art der Arbeit, die ich durch meinen Beruf bereits kannte. Als ich hörte, dass ICPA die Arbeit hier in Deutschland aufnahm, war ich begeistert! Dann, als das Lab startete, war es großartig, denn der Narrative-Change-Ansatz ist keiner, denn man gleich von Anfang an leicht erfasst. Man muss wirklich vollständig verstehen, worum es geht und worum nicht. Es geht nicht darum, jemandem Worte in den Mund zu legen, sondern bedeutet vielmehr ein strategisches Nachdenken darüber, was man verändern will.

Ich habe es sehr geschätzt, dass das Lab Expert\*innen aus den USA und Großbritannien herbrachte – zum Beispiel zum Thema, wie man schwierige Unterhaltungen führt. Es war hilfreich, um aufzuzeigen, dass das nicht nur eine Theorie ist, sondern wirklich angewandt werden kann. «

/ Durch ihre Teilnahme am Lab erkannte Astrid, dass die Vorstellung des Ansatzes bei diversen Organisationen dabei half, gegenseitigen Respekt und eine breite Unterstützung für eine Reihe verschiedener Taktiken aufzubauen – insbesondere für das nicht ausgeschöpfte Potenzial, Gruppen aus der Mitte anzusprechen und miteinzubeziehen. /

» Erst dachte ich: »Sollten wir nicht Organisationen miteinbeziehen, die bereits die Mitte erreichen, anstatt migrantischer Organisationen, die derzeit noch keinen Einfluss in diesem Bevölkerungssegment haben?« Aber dann verstand ich, dass das Teil der Strategie ist. Dieser Bereich kann sehr umkämpft sein und Menschen oder NGOs können sich gegenseitig misstrauen. Die Workshops stellten sicher, dass die Teilnehmer\*innen – selbst, wenn sie den Ansatz nie selbst direkt anwenden würden – verstanden, dass es in Ordnung ist, wenn andere das tun. Dieses Vorgehen baute Akzeptanz dafür auf, was Menschen versuchen zu erreichen in dem Verständnis, dass alle auf dasselbe Tor spielen.

Es gibt Raum für alle: Da sind die Menschen und Organisationen, die jene anvisieren, die gegen Migrant\*innen und rassistisch sind, und da sind jene Organisationen, die ihre Basis und Mitglieder ansprechen. Die Mitte wird aber oft ausgelassen. Also versuchen wir, herauszufinden, wie man Gruppen aus der Mitte erreichen kann, die noch nicht komplett polarisiert und offen für Austausch sind. «

**/ Für Astrid schuf das Lab eine einzigartige Atmosphäre, die Raum für eine offene Zusammenarbeit bot und den Narrative-Change-Ansatz in ein Netzwerk von Menschen einbettete, die zu seinen Botschafter\*innen wurden. /**

» Während ICPA der Haupttreiber war, fühlte es sich dennoch an, als ob der Ansatz der Besitz vieler und in gewisser Weise zum Miteigentum der Lab-Teilnehmer\*innen wurde. ICPA kreierte eine Atmosphäre, in der jede\*r seine oder ihre Stärken und Sorgen einbringen konnte. Ich weiß nicht, was der Trick ist, aber irgendwie hat ICPA es immer vollbracht, dass Menschen oder Organisationen mitreden und ihre Ideen einbringen können. Ich denke, ICPA hatte eine Ahnung, wohin es gehen sollte – das gab uns allen Richtung – es blieb dabei aber offen genug. [...] Ich begegnete nur Menschen, die bereitwillig Zugänge teilten – zu ihren Netzwerken, zu ihren Ressourcen. Das sieht man nicht oft: Es war ein sehr offenherziges Gefühl [...] Menschen schlossen sich diesem Kreis des Vertrauens an und waren nicht nur Lernende, sondern wurden am Ende zu Lehrer\*innen. «

**/ Die Zusammenarbeit zwischen den Geldgeber\*innen des Lab beeindruckte Astrid, weil sie es allen erlaubte, ihre jeweiligen Stärken einzubringen, während gleichzeitig das gemeinsame Ziel gewahrt wurde. /**

» Es war wirklich interessant und hilfreich zu sehen, wie Geldgeber\*innen in diesem Projekt zusammenarbeiteten. Manche finanzierten das Message Testing, was teuer sein kann. Andere finanzierten die Forschung, welche die Grundlage für die Analyse der Zielgruppen bildete. Andere Geldgeber\*innen fühlen sich grundsätzlich wohler, wenn sie die Kapazitäten von NGOs aufbauen, und bringen ihre Stärke mit großer Reichweite in die NGO-Welt ein. All dies zusammenzubringen hat wirklich gut funktioniert. Das Zusammenführen der verschiedenen Perspektiven, Netzwerke und Fachkenntnisse der jeweiligen Geldgeber\*innen – welche sich dennoch alle in die gleiche Richtung bewegten – hat das Projekt so kraftvoll gemacht. «

**/ Astrid hat Erkenntnisse aus dem Lab in ihre Workshops, Konferenzen und praktische Unterstützung für politische Akteur\*innen eingebracht. Sie rät denjenigen, die für einen Politikwechsel arbeiten, ihre Ziele klar zu definieren, die Zielgruppen zu verstehen und positive Lösungen ins Zentrum zu stellen./**

» Wir haben Module zu strategischer Kommunikation in unsere Workshops integriert. Wir arbeiten mit politischen Akteur\*innen, die offensichtlich kommunizieren. Ob es sich nun um Gewählte in öffentlichen Ämtern oder deren Mitarbeiter\*innen handelt, NGOs oder Ministeriumsangehörige: Sie alle müssen erklären, warum sie ihre Arbeit machen und das auf eine Weise, die wirklich ankommt.

Wir müssen in unserer Kommunikation strategisch vorgehen. Aber was heißt das wirklich? Zu verstehen, dass es nicht um Öffentlichkeitsarbeit geht oder darum, eine neue Website aufzusetzen, sondern vielmehr um etwas, das wirklich an der Spitze jedes Projekts stehen sollte: wirklich von Anfang an zu wissen, was man kommunizieren und erreichen will. Im Sinne der Kognitions-wissenschaft diskutieren wir, wie man über das Wording nachdenken sollte, das man in seinen Botschaften nutzt. Wir arbeiten daran, mehr über die jeweilige Zielgruppe zu wissen: »Welche Werte haben sie und welche dieser Werte

---

**Wir können es uns nicht leisten, derartige Debatten nicht anzugehen. Wir müssen die Grundlagen für uns als Gesellschaft wieder legen.**

---

verbinden mich mit ihnen?« Man muss »eine Meile in ihren Schuhen laufen«, wie es im Reframing-Migration-Toolkit heißt.<sup>34</sup> Wir durchdenken die Frage: »Was würde die Mitte sagen?« Das ist natürlich kein monolithischer Block, aber »Was könnten berechnete Argumente, Sorgen oder Unschlüssigkeiten sein und wie würden wir auf diese reagieren?« Ich ermutige auch, sich auf Lösungen zu fokussieren, denn ich höre erstaunlich wenig darüber, was getan werden kann. Es gibt eine Zeit für Analysen, aber es gibt auch Menschen, die mutig sind und umsetzbare Ideen zum Teilen haben. «

**/Für Astrid ist strategische Kommunikation essentiell, um den Herausforderungen in den heutigen Debatten über Diversität und Migration zu begegnen. Sie ermutigt den Bereich, die eigene Praxis zu professionalisieren und eine Infrastruktur aufzubauen, um den Ansatz aufrechtzuerhalten. /**

» Wir alle wissen, dass wir in einer Zeit leben, in der Debatten viel polarisierter geworden sind, sei es durch Populist\*innen oder durch andere. Uns fehlt der Raum, um wirklich miteinander zu interagieren und ins Gespräch zu kommen. Hier und jetzt ist es so wichtig, die Fähigkeiten, das Wissen und die Geduld zu haben, um Gespräche zu führen. Auch, wenn man unterschiedliche Ansichten zu Diversität, Migration oder Integration hat als die Menschen, die man anspricht, kann man doch lernen, deren Sichtweisen einzubringen und das auf eine Weise, die zu Gesprächen einlädt und die Perspektive jener Menschen erweitert. Wir können es uns nicht leisten, derartige Debatten nicht anzugehen [...]. Wir müssen die Grundlagen für uns als Gesellschaft wieder legen.

Wir haben verstanden, dass das wichtig ist – jetzt sind wir bereit zu professionalisieren. Das bedeutet, den Ansatz wesentlich regelmäßiger anzuwenden, damit er stärker institutionalisiert wird. Und das heißt auch, Kapazitäten aufzubauen, damit wir Strukturen und Menschen haben – sei es in NGOs oder Ministerien – die sich wirklich mit strategischer Kommunikation auskennen. «

---

<sup>34</sup> <https://gmfus.org/>

<sup>35</sup> [www.narrativechange.org/de](http://www.narrativechange.org/de)







Für Updates zu unserer Arbeit zur Strategischen Kommunikation schaut euch gerne um auf:

[www.narrativechange.org/incubator](http://www.narrativechange.org/incubator)





Diese Publikation wurde im Rahmen des »Reframe the debate!«-Projektes entwickelt und wurde vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, und der Social Change Initiative finanziert.

#### **Herausgeber**

International Centre for Policy Advocacy gGmbH

Gottschedstr. 4

13357 Berlin

info@icpolicyadvocacy.org

© International Centre for Policy Advocacy (ICPA) gGmbH 2022

**ISBN** 978-3-9817569-9-9

#### **Redaktion**

Lisa Quinn, Eóin Young, Diana Paiva

#### **Übersetzung aus dem Englischen**

Alice Lanzke

#### **Fotos**

Alle Fotos © Stephan Röhl,

S.36 © Micki Rosie Richter, S.48 © Sophie Rauscher

#### **Auflage**

250 Stück

#### **Gestaltung**

Matthias Rawald, bestbefore, Berlin

Die Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung des BMFSFJ oder des BAFzA dar. Für inhaltliche Aussagen tragen die Autorinnen und Autoren die Verantwortung.



Gefördert vom



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**

