

# Von der Persona zum Sinus-Milieu

## Design Thinking in Stadtentwicklungsprozessen



Die Arbeit mit Sinus-Milieus ermöglicht den Akteuren in Stadtentwicklungsprozessen bereits ein deutlich verbessertes Verständnis der Lebenswelt unterschiedlicher Zielgruppen und damit eine höhere Effektivität von Maßnahmen. Gleichwohl fällt es vielen schwer, die umfangreichen Milieudaten auf ihre konkreten Fragestellungen anzuwenden. In einem Pilotprojekt in Cloppenburg wurde dieser Prozess in umgekehrter Reihenfolge vollzogen. Ausgangspunkt war der Auftakt eines Dachmarkenprozesses, der in Cloppenburg<sup>1</sup> als integraler Bestandteil der Stadtentwicklung begriffen wird.

Für Kleinstädte in ländlichen Regionen ist die demographische Struktur in Cloppenburg noch sehr gut: Mit 1,9 Kindern hat sie eine der höchsten Geburtenraten Deutschlands. Knapp 40% der Einwohner sind jünger als 40 Jahre. Das Qualifizierungsniveau hingegen ist eher unterdurchschnittlich, was frühzeitig von der Stadtspitze als Problem erkannt wurde. Deshalb hat man sich zum Ziel gesetzt, insbesondere Höherqualifizierte und junge Familien für Cloppenburg zu gewinnen.

<sup>1</sup> Die Stadt liegt im Landkreis Cloppenburg im Nordwesten Niedersachsens zwischen Oldenburg (45 km) und Bremen (70 km) und hat gut 35.000 Einwohner.

## Werteverschiebung und ihre Auswirkungen auf Städte

Unterschiedliche Untersuchungen<sup>2</sup> gehen davon aus, dass die Kohorte der Studierenden, die in näherer Zukunft auf den Arbeitsmarkt drängt, andere Anforderungen an ihre potenziellen Arbeitgeber stellen wird als die Berufseinsteiger vor zehn

<sup>2</sup> Vgl. hierzu u.a. die Studie „Karriere trifft Sinn“, die 2013 von der Medienfabrik embrace (Gunar und Jahr) in Zusammenarbeit mit der Hochschule Konstanz herausgegeben wurde. Oder die EY-Studentenstudie 2014 der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young GmbH.



Jahren. Sie streben mehrheitlich eine bessere Balance zwischen Arbeit und Freizeit, flachere Hierarchien und mehr Autonomie an. Vielen von ihnen sind Familie und Freunde und eine Arbeit mit Werte- und Sinnbezug z.T. wichtiger als Status und Geld. Für Städte- und Gemeinden, die ähnlich wie Unternehmen um junge Fachkräfte konkurrieren, sind die Entscheidungsfaktoren dieser wichtigen Zielgruppe von großem Interesse. Die Analyse dieser Auswahlkriterien stand im Mittelpunkt einer Befragung von knapp 650 Studierenden, die im Rahmen eines von der Verfasserin geleiteten Forschungsprojektes an der Hochschule Osnabrück Ende 2015 durchgeführt wurde. Neben den demografischen Daten und der Wahl des Studienfachs wurden die Studierenden eingangs nach wichtigen Werten in ihrem Leben befragt.

### Wichtige Werte im Leben der Studierenden

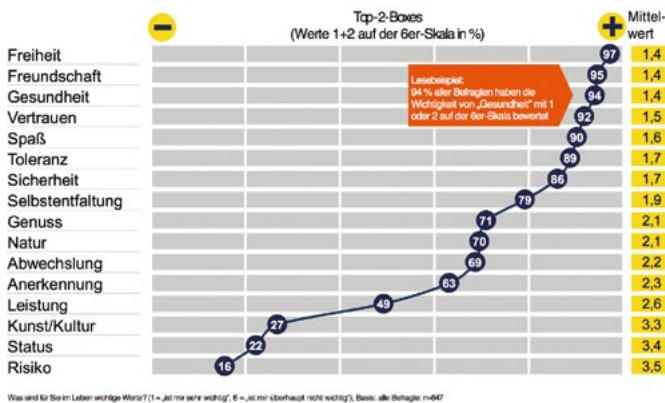


Abb. 1: Wichtige Lebenswerte

Auf den vorderen Plätzen rangieren „Freiheit“, „Freundschaft“, „Gesundheit“, „Vertrauen“ und „Spaß“. Auf den letzten Plätzen finden sich Werte wie „Leistung“, „Status“ und „Risiko“. Diese Ergebnisse decken sich in großen Teilen mit denen anderer Studien. Den größten Wert legen die befragten Studenten auf eine gute Verkehrsanbindung und ein attraktives Wohnungs- und Freizeitangebot. Erst danach folgen gute Karrieremöglich-

keiten. Die Faktoren „attraktiver Bildungsstandort“, „breites Kulturangebot“ und „Umweltengagement“ wurden als eher unwichtig eingestuft. Allerdings streute die Zustimmung zu den Items je nach sozialem Milieu.

## Design Thinking

Design Thinking ist eine interessante und im öffentlichen Kontext noch nicht weit verbreitete Kreativitätsmethode. Landläufig wird Design mit Produktgestaltung gleichgesetzt. Mit dem Siegeszug des Computers weitete sich der Designbegriff auch auf die Gestaltung grafischer Benutzeroberflächen aus. Dabei gilt: Je besser sich die Designer in die Wahrnehmungs- und Verhaltensweisen der Nutzer hineinversetzen können, umso erfolgreicher wurden die Produkte. Man denke nur an den überragenden Erfolg von Apple, der maßgeblich auf die intuitive Benutzerführung zurückzuführen ist.

Mittlerweile wird Design Thinking auf die Modellierung ganzer Geschäftsprozesse ausgeweitet und als Kreativmethode auch für die Entwicklung von Unternehmensleitbildern genutzt. Im Zentrum steht eine – von den Teilnehmern selbst! – entwickelte Persona, eine Art Stellvertreter für eine bestimmte Zielgruppe. Es gilt, diese jeweilige Persona möglichst detailliert zu beschreiben: Name, Alter, familiäre Situation, Schulbildung, Beruf, Interessen, Hobbys. Aber auch eher versteckte emotionale Aspekte wie Träume, unerfüllte Bedürfnisse und Probleme sind inkludiert. Diese Herangehensweise ermöglicht ein emotionales „Eintauchen“ in die Lebenswelt der betreffenden Person, um so möglichst umfassend ihre Perspektive einzunehmen. Im Anschluss an die Zielgruppenbeschreibung folgt im Design Thinking ein strukturierter Prozess zur Entwicklung von Ideen und Angeboten, die visualisiert und modellhaft entwickelt werden.

## Design Thinking im städtischen Kontext

Im Zuge des Dachmarkenprozesses in Cloppenburg wurde u.a. das folgende Ziel formuliert: Die Stadt soll in ca. fünf Jahren auch im größeren regionalen Umfeld als attraktiver Wohn- und Arbeitsstandort für höher qualifizierte, jüngere Arbeitnehmer und deren Familien wahrgenommen werden. Die Zufriedenheit und Identifikation der Cloppenburger mit ihrer Stadt soll weiter gesteigert werden. Eine Imageanalyse hat ergeben, dass gerade bei der Gruppe der jungen Fachkräfte das Image der Stadt sehr schlecht ist. Nur 20% derjenigen, die schon einmal in Cloppenburg waren (n=130), konnten sich vorstellen, dort auch zu leben. Einer der größten Aktivposten der Stadt besteht in dem hohen bürgerschaftlichen Engagement (über 170 Vereine) ihrer Bürger. Aus diesem Grund war auch der Dachmarkenprozess von Beginn an als beteiligungsorientierter Prozess konzipiert, was die Auswahl der Methode Design Thinking nahelegte.

### Beurteilung der Angebote in Cloppenburg

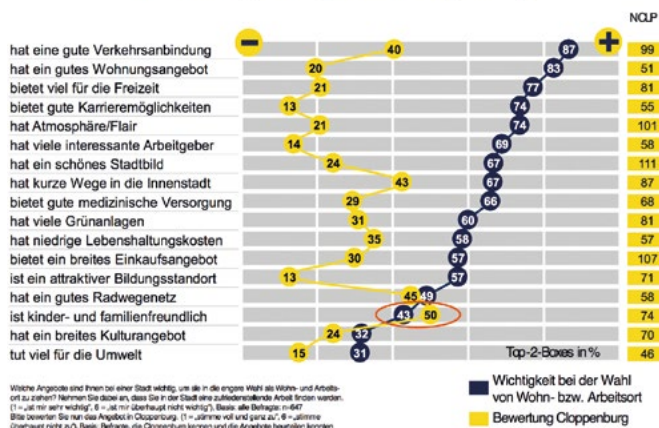


Abb. 2: Bewertung der städtischen Angebote durch Studenten

Wie in jedem Leitbildprozess sollten vorrangig die folgenden Fragen diskutiert werden:

- Wie soll die Stadt in zehn Jahren aussehen? (Vision)
- Was macht uns aus? (Stärken, Werte, Chancen)
- Wie werden wir wahrgenommen? (Image-Analyse)
- Wen wollen wir mit welchen Angeboten erreichen? (Fokussierung auf Zielgruppen)

Im Rahmen von zwei moderierten Workshops mit über 60 Teilnehmern aus Wirtschaft, Bürgerschaft, Politik und Verwaltung wurden die Teilnehmer gebeten, mit Hilfe von Design Thinking die Lebenswelten von ausgewählten Zielgruppen (Personae) zu gestalten.

Sie sollten sich dabei u.a. an den folgenden Fragen orientieren:

- Wie möchte diese Person leben und arbeiten, welche Ansprüche hat sie an eine Stadt?
- Wie nimmt sie die betreffende Stadt wahr?
- Wo sieht sie Stärken, wo Schwächen, welche Angebote hätte sie gern?
- Welche Werte und Visionen sprechen sie an?
- Welche ästhetischen Vorlieben hat sie?
- Mit welchen Botschaften und über welche Kommunikationskanäle erreichen wir sie?

Über dieses Verfahren sind relativ komplexe Personen entstanden. Anhand des Perspektivwechsels war es den Teilnehmern möglich, konkrete Probleme aufzuspüren und Ideen für deren Abhilfe zu entwickeln.

 <p><b>Soziodemografische Daten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verheiratet, 2 Kinder (8 und 4 Jahre alt)</li> <li>- Abitur, Dipl.-Kauffrau</li> <li>- Unternehmerin als IT-Fachfrau im Gesundheitswesen in Bremen</li> <li>- Einkommen: 5.000,00 netto</li> <li>- Milieu: obere Mittelschicht</li> </ul> <p><b>Freizeit:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Power-Yoga</li> <li>- Städtereisen</li> <li>- Lesen</li> </ul> <p><b>Mediennutzung:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Internet/Social Media</li> <li>2. Radio</li> <li>3. Zeitungen/Zeitschriften</li> <li>4. Fernsehen</li> </ol> <p><b>Charaktereigenschaften:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neugierig</li> <li>- Durchsetzungsstark/ehrig</li> <li>- Natürlich/sportlich</li> </ul> <p><b>Träume:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehr Zeit für sich</li> <li>- Eigenes Haus und Pferd</li> <li>- Soziale Kontakte/Nachbarschaft</li> <li>- Berufliche Expansion</li> </ul>	 <p><b>Soziodemografische Daten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ledig, fest Partnerschaft</li> <li>- Abitur, Studium Maschinenbau</li> <li>- Hat Jobangebot aus Cloppenburg, Abteilungsleiterfunktion</li> <li>- Einkommensangebot: 48.000,00 Euro</li> <li>- Milieu: Mittelschicht</li> </ul> <p><b>Freizeit:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Handballverein</li> <li>- Mit Freundin/Freunden treffen</li> <li>- reisen</li> </ul> <p><b>Mediennutzung:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Internet/Social Media</li> <li>2. Radio</li> <li>3. Fernsehen</li> <li>4. Zeitungen/Zeitschriften</li> </ol> <p><b>Charaktereigenschaften:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fleißig</li> <li>- gesellig</li> <li>- Natürlich/sportlich</li> </ul> <p><b>Träume:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Weltreise</li> <li>- Später Familie</li> <li>- Gut bezahlter, sicherer Job mit guter work-life-Balance</li> </ul>
<p><b>Stärken von Cloppenburg:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Billiges Bauen</li> <li>- Sport und Natur</li> <li>- Kurze Wege</li> </ul> <p><b>Schwächen von Cloppenburg:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gute Freunde</li> <li>- Kneipenkultur/Nachtleben</li> <li>- Kinderärzte</li> <li>- Nähe zu Flughäfen</li> </ul> <p><b>Fragen/Bedenken:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bekomme ich Gerastags-Hotplatz?</li> <li>- Werde ich qualifizierte Mitarbeiter finden?</li> <li>- Wer hilft mir bei Unternehmensumwidlung?</li> <li>- Komme ich mit den Menschen dort zurecht?</li> <li>- Können die Kinder allein zum Sport und Klavier fahren?</li> </ul>	<p><b>Stärken von Cloppenburg:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saubere Stadt</li> <li>- Niedrige Lebenshaltungskosten</li> <li>- Kurze Wege</li> </ul> <p><b>Schwächen von Cloppenburg:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kein ÖPNV</li> <li>- Kneipenkultur/Nachtleben</li> <li>- Eignere Freundeskreis</li> </ul> <p><b>Fragen/Bedenken:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bietet mir die Firma genug Aufstiegschancen?</li> <li>- Was mache ich abends?</li> <li>- Kann ich meine Freundin vorstellen, hier zu wohnen?</li> <li>- Gibt es Schwierigkeiten mit den ganzen Russlandsdeutschen?</li> </ul>

Abb. 3: Beispiel von zwei Personae

Die gewonnenen Daten wurden sukzessive mit stärker objektiveren Daten abgeglichen. Im Workshop wurde beispielweise die Persona des Maschinenbaustudenten mit den Ergebnissen der Befragung unter den 650 Studenten abgeglichen und dann mit Vertretern des „adaptiv-pragmatischen Sinus-Milieus“

(Sinus Institut). Dabei kam es zu erstaunlichen Übereinstimmungen. Der Vorteil dieser Reihenfolge ist, dass die Zielgruppe für die Beteiligten viel plastischer und lebensnäher ist und sie als Experten vor Ort Ideen für ganz konkrete Projekte entwickeln konnten. Die Ideen reichten bis hin zu ästhetischen Dimensionen oder der Gestaltung von Kommunikationsmaßnahmen. Auch die Identifikation ist durch den Ortsbezug deutlich größer, ebenso das Verständnis für gegensätzlich gelagerte Interessen. Damit wurde ein stärkeres Commitment für den Markenprozess bei den (teilweise kritischen) Teilnehmern erzeugt.

## Entwicklung einer Zukunftsvision

Ein wichtiger Bestandteil der Methode Design Thinking besteht auch darin, einmal bewusst etwas „größer“ zu denken und eine Vision für die Stadt zu entwickeln: Welche Leuchtturmprojekte will man angehen? Am Ende des zweiten Workshops sind einige sehr inspirierende Visionen entstanden, u.a. die Idee, einen nicht mehr genutzten Turm der ehemaligen Pfanni-Werke, der weithin sichtbar ist, mit Lichtkunst zu gestalten und dem Slogan zu versehen:

„It's Pfanni to be a CloppenBÜRGER.“



Abb. 4: Beispiel einer im Workshop entwickelten Idee

Prof. Dr. Stefanie Wesselmann  
Hochschule Osnabrück, Bereich Öffentliches Management;  
Schwerpunkte: Öffentliches Marketing, Stadtmarketing und Tourismus sowie Bürgerbeteiligungsprozesse; aktuelle Forschungsprojekte zu Wohnort-Präferenzen von Studierenden und zum Einsatz von Design Thinking in Markenprozessen