

Persona-Methode im HumanFactor Kompass

Zielgruppen verstehen: Kompass #1, Gewinner & Verlierer, Widerstand, Allianzen & Beziehungen

Diese Arbeitshilfe verbindet die Persona-Methode mit den Dimensionen des HumanFactor Kompass. Anstatt Stakeholder-Gruppen nur abstrakt zu betrachten, entwickelt ihr für zentrale Zielgruppen konkrete, nachvollziehbare Personas. Anhand dieser Personas analysiert ihr anschließend, wie diese Zielgruppen auf euer Vorhaben reagieren könnten – zunächst entlang der drei Dimensionen des HumanFactor Kompass #1 (Fähigkeit, Umfeld, Motivation), anschließend entlang von drei vertiefenden Fragestellungen, die eng an die HumanFactor Logik v.a. die Aspekte „Motivation“, „Widerstand“ und „Beziehungen/Allianzen“ anknüpfen (Kompass #1 & #2).

Die Persona-Methode macht abstrakte Zielgruppen greifbar. Statt „ältere Landwirt:innen“ oder „touristische Betriebe“ zu analysieren, arbeitet ihr mit „Herrn Berger, 58, Milchbauer in dritter Generation“. Das schärft den Blick für reale Bedürfnisse, Ängste und Beziehungen – und verhindert, dass Zielgruppen auf Kategorien reduziert werden.

Verbindung zu den HumanFactor Dimensionen

Fragestellung dieser Arbeitshilfe	HumanFactor Dimension	Verwandte Tools im Kompass
Kompass #1 Reflexion (Wo steht die Persona bei Fähigkeit, Umfeld und Motivation? Wo liegt das größte Hindernis?)	Kompass #1 – alle drei Dimensionen	Guiding Questions Kompass #1
Gewinner & Verlierer (Was befürchtet die Person zu verlieren? Was könnte sie gewinnen?)	Kompass #1 – Motivation Kompass #2 – Bedürfnisse verstehen	Gains and Losses Matrix (Tool, Kompass #2)
Widerstand (Welche Art von Widerstand zeigt sich? Wie geht man gut damit um?)	Kompass #2 – Bedürfnisse verstehen & Sinn entwickeln	Understanding Resistance / Vier Dimensionen des Widerstands
Allianzen & Beziehungen (Wer sind Brückenbauer:innen? Zu wem bestehen Vertrauens-beziehungen?)	Kompass #1 – Environment Kompass #2 – Bedürfnisse verstehen	Netzwerk-Rollen-Analyse, Power-Interest-Matrix, Alliance & Coalition Mapping

Teil A: Persona entwickeln (20 min)

Ziel: Bevor ihr die Zielgruppen entlang der Kompass-Dimensionen und der drei Fragestellungen analysiert, braucht ihr ein greifbares Bild der Person. Eine gute Persona ist keine reale Einzelperson, sondern ein realistischer, gut begründeter Archetyp einer Zielgruppe – gestützt auf Erfahrungswissen, Daten oder Gespräche mit der Zielgruppe.

Schritt 1 – Zielgruppen auswählen

Wählt 3–5 Zielgruppen aus, die für euer Vorhaben besonders relevant sind. Priorisiert dabei Zielgruppen, die:

- besonders stark vom Vorhaben betroffen sind
- großen Einfluss auf Gelingen oder Scheitern haben

- aktuell unterrepräsentiert oder schwer erreichbar sind
- vermutlich skeptisch oder ablehnend sind

→ Nutzt dafür ggf. Ergebnisse aus der Stakeholder- bzw. Power-Interest-Analyse (Kompass #2, Teil A).

☞ Ggf. macht es Sinn hier vorzuarbeiten und grobe Vorschläge für die Personas bereits in den Workshop mitzubringen. Im Workshop kann dann das Finetuning erfolgen.

Schritt 2 – Persona-Steckbrief ausfüllen

Erstellt für jede ausgewählte Zielgruppe eine Persona. Gebt ihr einen Namen und ein Gesicht – das erleichtert es, sich in die Perspektive hineinzusetzen und in den folgenden Schritten konkret statt abstrakt zu diskutieren.

Name & Alter	
Rolle / Zielgruppe	
Zitat	
Hintergrund	
Werte & was ihr wichtig ist	
Bezug zum Vorhaben	
Aktuelle Haltung	

Tipp: Erstellt die Persona nicht am Schreibtisch allein – nutzt bestehendes Wissen aus Gesprächen, Beteiligungsformaten oder Stakeholder-Interviews, damit die Persona realistisch bleibt und keine Stereotype verstärkt.

Teil B: Kompass #1 – Verhalten verstehen (15 min)

Ziel: Bevor ihr in die drei vertiefenden Fragestellungen einsteigt, verortet ihr eure Persona entlang der drei Dimensionen des HumanFactor Kompass #1: Fähigkeit, Umfeld und Motivation. Verhalten verändert sich nur, wenn alle drei Dimensionen zusammenspielen. Die Reflexion zeigt euch, wo für eure Persona die größten Hindernisse – und damit die wirksamsten Hebel – liegen.

Schritt 1 – Die drei Dimensionen reflektieren

Diskutiert für eure Persona die folgenden Leitfragen:

Dimension	Leitfragen für eure Persona
Fähigkeit Haben sie die nötigen Fähigkeiten?	– Versteht die Persona das Problem und was zu tun wäre? – Verfügt sie über das nötige Wissen und Können? – Kann sie widersprüchliche Informationen, Mythen und Fehlinformationen einordnen? – Hat sie die emotionale Kompetenz, sich auf Veränderung und Kooperation einzulassen?

	– Fehlt es an Training oder Übung?
Umfeld Bietet das Umfeld passende Möglichkeiten?	– Sind Materialien, Infrastruktur, Zeit und Geld vorhanden? – Gibt es Rückhalt aus dem sozialen Umfeld (Familie, Kolleg:innen, Verein)? – Fördern Regeln, Anreize, Vorbilder und soziale Normen das gewünschte Verhalten? – Ist relevante, verlässliche und evidenzbasierte Information zugänglich?
Motivation Was treibt sie an oder hält sie zurück?	– Welche Gefühle (z.B. Angst, Freude, Stolz, Verlustangst) und welche Gewohnheiten fördern oder hemmen das Verhalten? – Gibt es Auslöser, Routinen oder Anreize, die das Verhalten wahrscheinlich machen (automatische Motivation)? – Sind Ziel und Sinn des Vorhabens für die Persona klar und nachvollziehbar (reflektierte Motivation)?

→ Vertiefende Leitfragen zu allen drei Dimensionen findet ihr im HumanFactor Compass („Guiding Questions Compass #1“).

Schritt 2 – Position einschätzen (1–5)

Bewertet für jede Dimension, wo eure Persona aktuell steht: 1 = großes Hindernis (hier hakt es deutlich), 5 = kein Hindernis (gut aufgestellt). Einschätzungen zwischen 1 und 2 sind ein Hinweis, dass ihr diese Dimension in den folgenden Teilen vertieft anschauen solltet.

Schritt 3 – Hebel identifizieren

Haltet fest, in welcher Dimension das größte Hindernis liegt. Diese Erkenntnis begleitet euch durch die folgenden Teile – und hilft später bei der Auswahl passender Maßnahmen (Kompass #2). Achtung: Oft wird vorschnell auf „fehlendes Wissen“ getippt – prüft bewusst, ob nicht Umfeld oder Motivation die eigentliche Hürde ist.

Arbeitshilfe: Kompass #1

Persona	Fähigkeit (1–5 & Beobachtungen)	Umfeld (1–5 & Beobachtungen)	Motivation (1–5 & Beobachtungen)

Teil C: Gewinne und Verluste (20 min)

Ziel: Mit dieser Analyse versteht ihr, was die Persona durch euer Vorhaben gewinnen und verlieren könnte. Relevant sind dabei materielle wie nicht-materielle Verluste (Identität, Status, Autonomie, Zugehörigkeit u.a.) – diese werden oft unterschätzt, sind aber entscheidend für Einstellung und Verhalten. Daraus leitet ihr Ansatzpunkte ab, wie die Persona zum Mitmachen motiviert werden kann.

Schritt 1 – Was könnte die Persona gewinnen?

Gewinne sind meist sichtbar und oft materiell greifbar. Prüft für eure Persona, welche der folgenden Kategorien zutreffen – und was das konkret bedeutet:

Was die Persona gewinnt (meist sichtbar, oft materiell)

Ressourcen: Budget, Zeit, Personal, Fördermittel, Sachmittel, Arbeitserleichterung.

Sichtbarkeit & Anerkennung: positive Aufmerksamkeit, Vorzeigeprojekt, öffentliche Wertschätzung.

Entlastung: ein Problem ist gelöst, eine Aufgabe erledigt, weniger Druck.

Sicherheit: rechtliche/regulatorische Absicherung, geringeres Risiko, mehr Klarheit.

Neue Allianzen & Möglichkeiten: Zugang zu Netzwerken, neue Perspektiven, persönliche oder berufliche Entwicklung.

Schritt 2 – Was befürchtet die Persona zu verlieren?

Verluste sind meist unsichtbar und selten materiell – gerade deshalb werden sie oft unterschätzt. Sie sind aber häufig entscheidender für Einstellung und Verhalten als die sichtbaren, materiellen Aspekte:

Was die Persona verliert (meist unsichtbar, selten materiell)
Identität & Selbstverständnis: „Das bin ich / das sind wir“ – z.B. Berufsethos, Selbstbild, Rollenverständnis.
Autonomie & Kontrolle: eingespielte Verfahren, eigene Entscheidungsspielräume, „Ich bestimme selbst“.
Status & Zuständigkeit: Rolle, Verantwortungsbereich, Hierarchie – „Dafür werde ich respektiert“.
Expertise & Deutungshoheit: Fachwissen verliert an Exklusivität, andere reden mit.
Zugehörigkeit & Loyalität: Verhältnis zu Kolleg:innen, Vorgesetzten, langjährigen Partnern, zur Gemeinschaft.
Bedeutung/Sinn & Vertrautheit: Gefühl, einen Beitrag zu leisten; gewohnte, angenehme Routinen.

→ *Materielle Verluste (Einkommen, Zeit, körperliche Belastung) sind meist offensichtlich – haltet in eurer Analyse trotzdem bewusst auch nach den unsichtbaren, nicht-materiellen Verlusten oben Ausschau.*

Schritt 3 – Emotionale Dimension einordnen

Welches Gefühl dominiert bei dieser Persona in Bezug auf das Vorhaben – Angst, Wut, Hoffnung, Stolz, Verwirrung, (Ohn-)Macht? Diese emotionale Grundtönung erklärt oft mehr über das Verhalten als rein rationale Argumente.

Schritt 4 – Ansatzpunkte ableiten

Wie lassen sich befürchtete Verluste adressieren – durch Ausgleich, Milderung, Anerkennung oder konkrete Maßnahmen? Wie lassen sich mögliche Gewinne sichtbar machen, um die Persona zum Mitmachen zu motivieren?

Arbeitshilfe: Gewinner und Verlierer

Persona	Befürchtete Verluste (materiell & nicht-materiell)	Mögliche Gewinne (materiell & nicht-materiell)	Emotion & Ansatzpunkte zur Motivation

Teil D: Widerstand verstehen (20 min)

Ziel: Widerstand ist keine Störung, sondern Information: Er zeigt, welche Bedürfnisse, Ängste oder Perspektiven bislang nicht ausreichend berücksichtigt wurden. Ziel dieses Schritts ist es, die Art des Widerstands bei der Persona zu verstehen, statt ihn zu übergehen oder zu „überzeugen“.

Schritt 1 – Widerstandsdimension einordnen

Widerstand zeigt sich häufig auf mehreren Ebenen gleichzeitig. Ordnet ein, welche der vier Dimensionen bei eurer Persona vermutlich dominiert – rational, strukturell, emotional oder identitätsbezogen – und nutzt die passenden Schritte im Umgang damit:

Dimension	Klingt z.B. so	Dahinter steckt	So gehst du vor
Rational	„Das funktioniert nicht. Wo ist die Evidenz?“ „Das haben wir schon probiert.“	Echte Zweifel an der Machbarkeit – oder Schutz für andere, unausgesprochene Sorgen.	1. Prüfen, ob echt: Welche Evidenz würde überzeugen? Reaktion beobachten. 2. Belege liefern: Studien, Praxisfälle, konkrete Daten – nicht allgemein. 3. Risiko schrumpfen: Pilot, Test auf Zeit, Ausstiegsklausel anbieten.
Strukturell	„Kein Budget.“ „Die Regelung lässt das nicht zu.“ „Uns fehlen die Kapazitäten.“	Reale Hürden – rechtlich, finanziell, organisatorisch.	1. Hürde präzisieren: Welche Norm genau? Welche Stelle entscheidet? 2. Workaround suchen: Pilot, Ausnahme, anderer Fördertopf, bestehende AG nutzen. 3. Koalition bauen: Wer hat den Hebel? Auf Regeländerung hinwirken.
Emotional	„Das macht mich wütend.“ „Das zerstört unsere Lebensweise.“ Sichtbarer Schmerz.	Angst, Trauer oder Wut über (befürchteten) Verlust und Veränderung.	1. Gefühl anerkennen: „Ich sehe, dass das belastet“ – nicht wegerklären. 2. Raum geben: nicht sofort in Lösungen gehen, sondern aushalten. 3. Verlust würdigen: Was geht verloren? Erst dann zur Sache kommen.
Identität	„So sind wir nicht.“ „Das war schon immer so.“	Bedrohung der individuellen oder kollektiven Identität.	1. Identität würdigen: nicht angreifen, nicht modernisieren wollen. 2. Als Weiterentwicklung rahmen: „Wir bleiben uns treu, indem wir ...“ 3. Hüter:innen einbinden: Identitätsträger:innen zu Mitgestaltenden machen.

Hinweis: Die vier Dimensionen schließen sich nicht gegenseitig aus – oft wirken zwei oder drei gleichzeitig. Das Poster-Template am Ende dieser Arbeitshilfe hilft, das im Workshop gemeinsam sichtbar zu machen.

Schritt 2 – Frühwarnzeichen beobachten

Achtet – auch außerhalb formaler Analysen – auf frühe Signale von Widerstand bei dieser Persona, z.B.:

- Die Person nimmt an wichtigen Terminen nicht teil
- Häufige „Ja, aber...“-Aussagen
- Ausweichen auf andere Themen
- Passive Teilnahme (Nicken ohne eigenen Beitrag)
- Verschlussene Körpersprache, Rückzug

Schritt 3 – Umgang planen

Haltet für eure Persona konkret fest: Welche legitimen Anliegen stecken hinter dem erwarteten Widerstand? Wo müssen wir unseren Ansatz tatsächlich anpassen – nicht nur unsere Kommunikation?

Arbeitshilfe: Widerstand

Persona	Vermutete Widerstandsdimension (rational, strukturell, emotional, Identität)	Wie äußert sich das konkret?	Wie gehen wir gut damit um?

Teil E: Allianzen und Beziehungen (20 min)

Ziel: Menschen lassen sich selten durch abstrakte Kommunikation „überzeugen“ – viel wirksamer sind vertrauensvolle Beziehungen und glaubwürdige Vermittler:innen. In diesem Schritt identifiziert ihr, wer die Persona tatsächlich erreichen kann und welche Allianzen dafür genutzt oder aufgebaut werden sollten.

Schritt 1 – Vertrauensbeziehungen erfassen

Frage für eure Persona:

- Zu wem hat die Person eine vertrauensvolle, glaubwürdige Beziehung (Familie, Kolleg:innen, Vereine, lokale Autoritäten)?
- Welche Akteure genießen bei ihr besonderes Ansehen oder Vorbildfunktion?
- Über welche (auch informellen) Kanäle erreicht Information diese Person tatsächlich?

Schritt 2 – Brückenbauer:innen identifizieren

Wer könnte als Brückenbauer:in zwischen eurem Projekt und der Persona fungieren – jemand, der/die beiden Seiten vertraut wird?

- Welche Beziehungen fördern die Zusammenarbeit und sollten aktiv gestärkt werden?
- Wo bergen fehlende oder schwache Verbindungen Risiken für das Vorhaben?
- Wer spielt eine wichtige Brückenfunktion zwischen Gruppen oder Sektoren?
- Ist die Person eher isoliert und benötigt Unterstützung bei der Kontaktaufnahme?

Schritt 3 – Allianzen strategisch nutzen

Überlegt, wie sich bestehende Vertrauensbeziehungen gezielt für Beteiligung, Kommunikation oder Konfliktbearbeitung nutzen lassen – und wo neue Allianzen aufgebaut werden müssten.

→ Nutzt bei Bedarf ergänzend die Power-Interest-Matrix und die Netzwerk-Rollen-Analyse aus Kompass #2, Teil A, um das Gesamtbild der Stakeholder-Beziehungen zu vervollständigen.

Arbeitshilfe: Allianzen und Beziehungen

Persona	Vertrauensvolle Akteure / Beziehungen	Mögliche Brückenbauer:innen	Wie lässt sich die Beziehung nutzen?

Teil F: Synthese und nächste Schritte (15 min)

Ziel: Im letzten Schritt schaut ihr über die einzelnen Personas hinweg auf Muster, Gemeinsamkeiten und Spannungsfelder – und leitet daraus konkrete Maßnahmen ab.

Reflexionsfragen

- Gemeinsame Gewinne: Was gewinnen mehrere Personas gemeinsam? → mögliche gemeinsame Basis für Beteiligung.
- Gemeinsame Verluste: Welche Verluste werden von mehreren Personas geteilt? → Ansatzpunkt für kollektive Anerkennung oder gemeinsame Problemlösung.
- Interessenskonflikte: Wo ist der Gewinn der einen Persona der Verlust einer anderen? → hier sind die schwierigsten Kompromisse zu erwarten.
- Wiederkehrende Widerstandsmuster: Welche Widerstandstypen tauchen bei mehreren Personas auf? Was sagt das über unser Vorhaben aus?
- Beziehungsnetz: Gibt es Akteure, die für mehrere Personas gleichzeitig als Brückenbauer:in wirken könnten?
- Lücken: Welche Zielgruppen sind noch nicht durch eine Persona abgedeckt, obwohl sie relevant wären?

Wie geht's weiter?

- Nutzt die Erkenntnisse für die Planung von Beteiligung: wen, wann und wie zusammenbringen?
- Nutzt sie zur Vorbereitung, wenn Widerstand zu erwarten ist – als vorbereitete, konstruktive Antworten statt Überraschung.
- Bezieht euch darauf, wenn Konflikte auftreten, um zu verstehen, worum es wirklich geht.
- Aktualisiert eure Personas im Projektverlauf – sie sind Arbeitshypothesen, keine endgültigen Kategorien.

Teil G: Poster-Vorlage für die Workshop-Session

Ziel: Für die gemeinsame Arbeit im Workshop – z.B. an Pinnwänden, im World-Café-Format oder in Kleingruppen – fasst dieses Poster den Persona-Steckbrief, die Kompass #1-Reflexion sowie die drei Fragestellungen (Gewinne & Verluste, Widerstand, Allianzen & Beziehungen) auf einer Seite zusammen. Die nachfolgende Seite ist als Druckvorlage im Querformat A3 angelegt.

So nutzt ihr das Poster im Workshop

- Druckt das Poster für jede Persona einmal in A3 aus (oder projiziert es und arbeitet digital, z.B. auf einem Whiteboard-Tool).

- ### Poster-Vorlage (Querformat A3):

Die vollformatige Druckversion befindet sich auf der folgenden Seite (A3 quer).

PERSONA-ANALYSE

Zielgruppen verstehen: Kompass #1 · Gewinne & Verluste · Widerstand · Allianzen & Beziehungen

A

PERSONA-STECKBRIEF

Wer ist die Person?

NAME & ALTER

ROLLE / ZIELGRUPPE

ZITAT

„Ein Satz, wie ihn die Persona sagen würde ...“

HINTERGRUND Beruf, Alltag, Lebenssituation

WERTE & WAS IHR WICHTIG IST

BEZUG ZUM VORHABEN Wie ist sie betroffen?

B

KOMPASS #1: VERHALTEN VERSTEHEN

Wo steht die Persona? Bewertet jede Dimension von 1 = großes Hindernis bis 5 = kein Hindernis und notiert eure Beobachtungen.



FÄHIGKEIT Haben sie die nötigen Fähigkeiten?

Wissen, mentale & emotionale Fähigkeiten · körperliche Fähigkeiten · Umgang mit Mythen & Herausforderungen

großes
Hindernis 1 2 3 4 5 kein
Hindernis

UMFELD Hier ist das Umfeld passende Möglichkeiten?

Physisches Umfeld (Infrastruktur, Zeit, Geld) · soziales Umfeld (Normen, Vorbilder, Rückhalt) · Zugang zu verlässlicher Information

großes
Hindernis 1 2 3 4 5 kein
Hindernis

MOTIVATION Was treibt sie an oder hält sie zurück?

Unbewusste Motivation (Gefühle, Grundbedürfnisse, Traumata) · bewusste Motivation (Ziele, Strategie, Plan)

großes
Hindernis 1 2 3 4 5 kein
Hindernis

Die Dimension mit dem niedrigsten Wert zeigt, wo eure Maßnahmen ansetzen sollen (Kompass #2).

C

GEWINNE & VERLUSTE

Was steht für die Persona auf dem Spiel? Denkt an materielle und nicht-materielle Aspekte.

BEFÜRCHTETE VERLUSTE ⚠

Identität, Autonomie, Status, körperliche Zugehörigkeit, Sinn & Vertrauen — oh unsichtbar!

MÖGLICHE GEWINNE ✓

Ressourcen, Anerkennung, Unterstützung, Sicherheit, neue Allianzen & Möglichkeiten

D

WIDERSTAND

Widerstand ist Information.

☐

RATIONAL

„Zwei Funktionen nicht: Wir ist die Führung“
— Belege liefern · Pilot anbieten · Risiko so

☐

EMOTIONAL

„Das erzählt unsere Lebensweise“
— Gefühl anerkennen · Raum geben · Ver

WIE ZEIGT SICH DER WIDERSTAND

Frühwarnzeichen erkennen → So, wie

E

ALLIANZEN & BEZIEHUNGEN

Wer erzählt die Persona was?

VERTRAUENSVOLLE AKTEURE

Zu wem besteht eine glaubwürdige Beziehung?