



„Risiko Mensch“ im Projekt

**Stakeholder souverän steuern – mit kluger
Stakeholder-Arbeit und dem Harvard-Konzept**

Warum ist „Menschen-Arbeit“ so wichtig für den Erfolg?

Technik, Budget, Termine sind planbar. Menschen nicht. Interessen verschieben sich, Machtverhältnisse ändern sich, Stimmungen kippen.

Genau hier entscheidet sich Projekterfolg...

Wer die Stakeholder klug führt, reduziert Reibung, beschleunigt Entscheidungen und erhöht Tragfähigkeit.

Die gute Nachricht: Stakeholder-Arbeit ist **lernbar** – und mit den Prinzipien des **Harvard-Konzepts** verhandelst du wirksam, **ohne** dich in Positionskämpfen zu verlieren.

Dieser kompakte Impuls verbindet Theorie mit pragmatischen Playbooks, damit du ab morgen handfester arbeitest.

ACHTUNG! Du findest im Anhang die 10 Prinzipien wirksamer Stakeholder-Arbeit.

1) Theoretisches Fundament – kompakt & nützlich

1.1 Stakeholder-Theorie & Modelle

- **Freeman-Logik**
Stakeholder sind alle, die vom Projekt betroffen sind oder es beeinflussen. Heißt: nicht nur Sponsor & Kunde, sondern auch Betriebsrat, Key User, Security, Einkauf, externe Regulatorik.
- **Salience-Modell (Macht – Legitimität – Dringlichkeit)**
Wer hat **Macht** (kann blockieren), wer hat **Legitimität** (berechtigtes Mandat), wer hat **Dringlichkeit** (Zeitdruck/Betroffenheit)? → Priorisierung, mit wem du **wann** wie tief gehst.
- **Power/Interest-Grid**
Hohe Macht & hohes Interesse = **eng führen**; hohe Macht & geringes Interesse = **gezielt informieren**; geringere Macht = **effizient updaten**.
- **Netzwerk-Perspektive**
Stakeholder sind in **Einflussnetze** eingebunden (formale & informelle Knoten). Koalitionen und Meinungsführer erkennen ist oft wichtiger als die Organigrammlinie.

Schlussfolgerung für die Projektpraxis

Baue **keine Namensliste**, sondern eine **Risikokarte** pro Stakeholder (Ziele, Sorgen, Einflussnetz, Hypothesen, Stimmung/„Sentiment“).

1.2 Menschliche/ psychologische Aspekte

- **Interessen vs. Positionen**
Positionen verengen („Ich will Feature X“). **Interessen** öffnen: „Ich brauche Verlässlichkeit im Betrieb“ → es entstehen Alternativen.
- **Biases & Verlustaversion**
Menschen gewichten Verlust höher als Gewinn. Zeige **sichere Gewinne** (z. B. Betriebssicherheit) und **begrenze Verluste** (Fallback/Plan B).
- **Psychologische Sicherheit**
Ohne Sicherheit keine offenen Risiken → schaffe Gesprächsrahmen, in denen Warnungen **wertvoll** sind, nicht „störend“.

1.2 Harvard-Konzept – Prinzipien sachgerechten Verhandeln

- **Menschen & Problem trennen**
Hart in der Sache, respektvoll zu Personen.
- **Auf Interessen fokussieren**
„Weshalb ist X wichtig?“ statt „X um jeden Preis“.
- **Optionen für beiderseitigen Nutzen entwickeln**
Co-Creation statt Nullsummenspiel.
- **Objektive Kriterien nutzen**
Benchmarks, Standards, SLAs, TCO, Qualitätskriterien.
- **BATNA & ZOPA**
Beste Alternative (BATNA) & Verhandlungsraum (ZOPA) **vor** dem Gespräch klären → reduziert Eskalation, erhöht Entscheidungsqualität.

2) Vom Modell zur Methode – so machst du „Risiko Mensch“ steuerbar

2.1 Stakeholder-Mapping als Risikoarbeit

Minimal-Analyse je Schlüsselstakeholder

- **Profil**
Rolle, Macht, Legitimität, Dringlichkeit, Einflussnetz (wer hört auf wen?).
- **Interessenhypothesen**
Ziele, Nutzen, Befürchtungen (*Was gewinnt/verlässt X?*).
- **Risikoannahmen**
„Wovor hat X Angst? Welche Entscheidung blockiert X wahrscheinlich?“
- **Sentiment**
grün/gelb/rot + Trend (↑ → ↓).
- **Trigger & Engagement-Plan**
„Wenn A, dann Gespräch B innerhalb 48h.“

Tipp für die Projektpraxis

Hypothesen **testen** (Kurzgespräch, Prototyp, Shadowing). Bauchgefühl wird erst mit Evidenz wertvoll.

2.2 Harvard-Vorbereitung

- **Ziel & Minimum**
Was will ich **mindestens** erreichen? Was ist **beste Variante**?
- **Interessenliste (beide Seiten)**
Eigenes Warum + vermutetes Warum des Gegenübers.
- **Optionen-Korb**
3–5 machbare Varianten (Phase-In, Pilot, SLA-Tausch, MVP).
- **Objektive Kriterien**
externe Normen, Policies, Benchmarks („Warum so und nicht anders?“).
- **BATNA/ZOPA schriftlich**
Wozu sage ich **nicht** ja? Woran erkenne ich „Deal ok“?

2.3 Gesprächsführung – bewährte Mikro-Techniken

- **Kalibrierte Fragen**
„Wie können wir X erreichen, ohne Y zu gefährden?“
- **Reframing**
„Wenn ich Sie richtig verstehe, ist Ihnen Stabilität wichtiger als Feature-Breite.“
- **Labeling von Emotionen**
„Das wirkt nachvollziehbar frustrierend – lassen Sie uns die Optionen sortieren.“
- **Zusammenfassen & Check**
„Ich halte fest ... Passt das so?“

3) Praktische Playbooks, die Du sofort anwenden kannst

Playbook A: Stakeholder-Discovery (geschätzter Aufwand: 90')

Ziel

relevante Menschen, Interessen, Risiken sichtbar machen.

Ablauf

1. Brainstorm Rollen/Einfluss (15') → Map (Power/Interest + Salience).
2. Hypothesen pro Schlüsselstakeholder (20').
3. Sentiment-Check & Trigger (10').
4. Harvard-Vorbereitung für Top-3 (30').
5. Nächste Gespräche & Verantwortliche festlegen (15').

Output: aktualisierte Stakeholder-Map + 3 Harvard-Sheets + Terminplan.

Playbook B: Konflikt in Lösung übersetzen (geschätzter Aufwand: 60')

Ziel

Positionskampf in Interessenausgleich wenden.

Ablauf

1. Positionen → Interessen (Whiteboard zwei Spalten, 10').
2. Options-Sprint (10'): *Phase-In, SLA-Tausch, Sequenz/Schutzbedarfe*.
3. Kriterien wählen (10'): z. B. Betriebssicherheit > Time-to-Value > Capex.
4. Mini-Verhandlung (20') mit BATNA im Rücken.
5. Commitment (10'): Decision-Log, Owner, Termin, Eskalationspfad.

Output: Einigungsvorschlag + One-Pager für Sponsor.

Playbook C: Frühwarnsystem Mensch (geschätzter Aufwand: 30', wöchentlich)

Ziel

Stimmungen & Blockaden früh erkennen.

Ablauf

1. Ampel-Update pro Key Stakeholder (10').
2. Trigger-Matrix prüfen („Wenn Sponsor 2x fehlt → Eskalation light“, 10').
3. Kommunikations-Kadenz fixieren (10'): *wer/wann/wie/womit*.

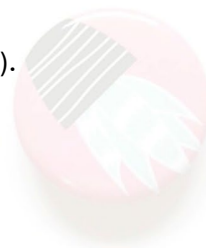
Output: aktualisierte Ampel + 1–2 gezielte Gespräche terminiert.

4) Häufige Fehler – und was stattdessen hilft

- **Fehler:** Stakeholder nur einmal zu Beginn erfassen.
 - **Besser:** Map ist **lebendig** – wöchentlich kurz aktualisieren (neue Player? Trendwechsel?).
- **Fehler:** Über Positionen verhandeln.
 - **Besser:** **Interessen** sichtbar machen („Warum dahinter“), dann Optionen bündeln.
- **Fehler:** „Informiert“ statt **involviert**.
 - **Besser:** Dialogformate (Check-ins 15–30'), *One-Pager* statt Folienfriedhof.
- **Fehler:** Keine BATNA/ZOPA.
 - **Besser:** schriftliche Harvard-Vorbereitung vor jedem kritischen Termin.
- **Fehler:** Vage Zusagen.
 - **Besser:** **Decision/Action-Log** mit „Eine Maßnahme – ein Owner – ein Termin – ein Trigger“.

5) Messbar machen – „einfache KPIs für Risiko Mensch“

- **Decision Latency**
Zeit von Eskalation bis Entscheidung (↓ ist gut).
- **Engagement-Quote**
wahrgenommene Check-ins / geplante (≥ 90 %).
- **Sentiment-Trend**
grün/gelb/rot über 4 Wochen (Trend zählt).
- **Commitment-Trefferquote**
fristgerecht erfüllte Zusagen (%).
- **Noise-Level**
unproduktive Eskalationen/Monat (↓).



6) Mini-Beispiele (zur Verdeutlichung)

Scope-Streit (IT & Fachbereich)

- Interesse IT: **Stabilität**, Interesse Fachbereich: **Time-to-Value**.
- Optionen: MVP (Minimal Viable Scope), SLA-Tausch (höhere Stabilität gegen spätere Feature-Breite), Phase-In.
- Kriterien: Störungsminuten/Monat, TCO, Nutzer-Impact.
- Ergebnis: MVP in 2 Wellen, SLA-Anhebung, Messkriterien im One-Pager.

Ressourcenknappheit (zwei Linienbereiche)

- Interessen: **Sichtbarkeit & Priorität** in beiden Bereichen.
- Option: Rotationsplan + klarer Lieferkalender; Bonus auf gemeinsam definierte KPI.
- Kriterien: Roadmap-Meilensteine, Auslastungsgrenzen.
- Ergebnis: Decision-Log mit festen Slots; Eskalationspfad bei Verzögerung.

Zum Schluss: Was wirklich wirkt!

„Risiko Mensch“ ist kein weiches Thema, sondern **harte Projektführung**. Theorie hilft uns, Muster zu sehen:

Stakeholder-Theorie macht Reichweiten und Prioritäten sichtbar, das **Harvard-Konzept** liefert robuste Prinzipien, um **sachgerecht** zu verhandeln – weg vom Positionskrieg, hin zur **Interessenlösung** mit objektiven Kriterien und klaren Alternativen.

In der Praxis gewinnt, wer das auf **einseitige Werkzeuge** herunterbricht:

- Stakeholder-Map mit Sentiment & Triggern,
- Harvard-Vorbereitung auf einer Seite,
- One-Pager pro Entscheidung,
- ein kurzes wöchentliches Frühwarn-Ritual.

Kombiniert mit **Mikro-Techniken** (kalibrierte Fragen, Reframing, Zusammenfassen & Check) und **KPI-Blick** entsteht Führung, die Reibung senkt und Geschwindigkeit erhöht.

Das Ergebnis ist kein „kuscheliges Miteinander“, sondern **klare Entscheidungen mit tragfähiger Akzeptanz**. Wer Menschen **ernsthaft** managt – nicht nur informiert –, verringert das wahre Projektrisiko: **Blockaden durch ungeklärte Interessen**.

Fange klein an (Map, Harvard-Sheet, One-Pager, Check-in).

Nach 2–3 Wochen wirst du merken:

Weniger Überraschungen, mehr Verbindlichkeit, schnellere Entscheidungen. Genau da beginnt professionelles Risikomanagement – beim **Risiko Mensch**.



ANHANG: Prinzipien wirksamer Stakeholder-Arbeit

- **Früh & breit scannen**
Nicht nur „offizielle“ Stakeholder. Erfasse formale Macht, informelle Einflussnahme, Gatekeeper und „Unsichtbare“ (z. B. Betriebsrat, Fachgremien, Key User).
- **Interessen statt Positionen**
Position: „Ich will Feature X!“ – Interesse: „Ich brauche Verlässlichkeit im Betrieb.“
Interesseebene zeigt Lösungsräume, Positionen verengen sie.
- **Risikokarten statt Namenslisten**
Nutze eine Power-/Impact-Map + Salience-Hinweise (Macht, Legitimität, Dringlichkeit).
Ergänze **Risiko-Hypothesen** pro Stakeholder („Wovor hat X Angst? Was wäre für X ein Gewinn?“).
- **Hypothesen testen, nicht glauben**
Kurzgespräche, Shadowing, Mini-Prototypen. Ziel: Annahmen in Wissen verwandeln.
Dokumentiere Evidenz („gesehen/gehört“) statt Bauchgefühl.
- **Verbindliche Kommunikations-Kadenz**
Stakeholder-One-Pager, Risk Check-ins (15–30'), klare Kanäle (Format, Frequenz, Empfänger, Ziel). Kommunikation ist ein Prozess, kein Mail-Anhang.
- **Commitment sichtbar machen**
Entscheidungen und Zusagen in einem **Decision/Action-Log**: Wer entscheidet was bis wann, unter welchen Kriterien, mit welchem Trigger für Plan B?
- **Beziehungsqualität bewusst gestalten**
Psychologische Sicherheit in Workshops, wertschätzende Klarheit in Eskalationen. Erst Beziehung, dann Sache – ohne weich zu werden.
- **Frühwarnsystem für Stimmungen**
„Sentiment-Ampel“ pro Stakeholder (grün/gelb/rot), klare Trigger („Wenn Sponsor zwei Check-ins auslöst → Eskalation light“).
- **Iterativ statt einmalig**
Stakeholder-Landkarten wöchentlich prüfen. Neue Player? Interessen verändert? Informationsasymmetrien geschlossen?
- **Dokumente als Entscheidungstreiber, nicht als Ablage**
Jede Stakeholder-Unterlage endet mit „Entscheidung/Nächster Schritt“. Kein „zur Kenntnis“.

EINFACH projekte

JÖRG TAUSENDFREUND

Inspire to improve.

www.einfachprojekte.de

