



**GEORG JOCHAM**  
Entscheidungsakademie

# **Warum das Management Entscheidungen vertagt – und wie Projektmanager das verhindern**

Die unsichtbaren Optionen, die in  
Entscheidungsmeetings fast immer gewinnen.

## Warum Projektmanager keine Entscheidung vom Management bekommen

Du managst dein Projekt professionell.  
Es ist komplex. Es ist anspruchsvoll.  
Und du hast es im Griff.

Wenn ein Entscheidungstermin ansteht, bereitest du dich gründlich vor.  
Du entwickelst Handlungsoptionen.  
Du vergleichst Varianten.  
Du denkst Risiken mit.

Variante A.  
Variante B.

Vielleicht noch eine Mischform.

Und trotzdem endet der Termin mit:

- „Sehen Sie sich Variante X noch an.“
- „Dazu fehlt mir noch Auswertung Y.“
- „Bitte stimmen Sie das noch mit Z ab.“

**Die Entscheidung ist vertagt.** Nicht zum ersten Mal.

Jede vertagte Entscheidung **bedeutet für dich:**

- weitere Abstimmungsrunden
- zusätzliche Analysen
- Verzögerung im Projekt
- und mehr Rechtfertigungsdruck für dich als Projektmanager.

Nicht, weil deine Optionen schlecht waren.  
Sondern, weil zwei andere Optionen stärker waren.

Zwei Optionen, die nie explizit auf dem Tisch lagen.  
Und genau deshalb gewonnen haben.

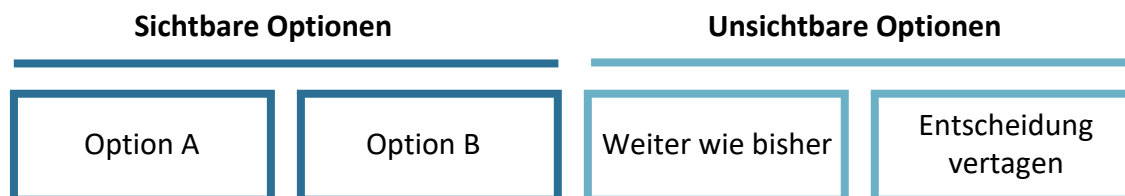
## Was dann wirklich passiert

In den meisten Fällen fehlt weder Mut noch Entscheidungsbereitschaft.

Was fehlt, ist **Transparenz**.

Du bringst zwei fachliche Optionen mit.  
Das Gremium vergleicht aber nicht nur A mit B.

Tatsächlich stehen immer vier Optionen im Raum:



Es vergleicht A und B immer auch mit etwas anderem:

- **Weiter wie bisher.**
- **Entscheidung vertagen.**

Diese beiden Optionen stehen selten auf deiner Folie.  
Aber sie sind immer im Raum.

Und solange sie nicht explizit benannt werden, gewinnen sie oft automatisch.

Auf den ersten Blick wirken sie ähnlich. Sind sie aber nicht.

**Weiter wie bisher** bedeutet:

Wir entscheiden uns implizit für den Status quo.

**Vertagen** bedeutet:

Wir entscheiden uns, heute keine Entscheidung zu treffen.

Das eine ist eine stille Entscheidung.

Das andere ist eine verschobene Entscheidung.

**Beide verändern dein Projekt.**

Und beide sind stärker, als viele Projektmanager (und du möglicherweise auch) glauben.

## Und genau hier kannst du ansetzen

Nicht mit noch mehr Analyse.  
**Nicht mit noch mehr Argumenten.**  
**Sondern mit Transparenz.**

Wenn du deine fachlichen Optionen präsentierst, mache die impliziten Optionen gleichberechtigt explizit.

Benenne sie.

Zum Beispiel so:

„Neben Variante A und B gibt es faktisch noch zwei weitere Möglichkeiten:  
Weiter wie bisher – oder die Entscheidung heute vertagen.“

Dann konkretisieren:

**Weiter wie bisher bedeutet:**

„Wir setzen den aktuellen Kurs fort und akzeptieren die bestehenden Risiken.“

**Vertagen bedeutet:**

„Wir treffen heute keine Entscheidung. Zeit vergeht, Kosten und Risiken laufen weiter, Meilensteine auf dem kritischen Pfad verschieben sich.“

Das ist kein rhetorischer Trick.  
Es ist Klarheit.

Du nimmst dem Management keine Autonomie.  
Du machst nur sichtbar, was ohnehin im Raum steht.

Und sobald es sichtbar ist,  
wird es bewusst bewertet.

**Wenn „Vertagen“ offen als Option auf dem Tisch liegt,  
ist auch die Nicht-Entscheidung eine bewusste Entscheidung.**

Das verändert die Dynamik des Termins.  
Nicht, weil Druck entsteht.  
Sondern, weil Verantwortung sichtbar wird.

## Transparenz verändert Dynamik

Wenn du dieses PDF gelesen hast, hast du vermutlich zwei Dinge gemerkt:

1. Es liegt nicht am Management.
2. Es liegt nicht an deiner Vorbereitung.

**Entscheidend ist etwas anderes:** Welche Optionen tatsächlich auf dem Tisch liegen.

Solange „Weiter wie bisher“ und „Vertagen“ nicht explizit benannt werden, werden sie nicht bewusst betrachtet.

Sie passieren.

Erst wenn sie sichtbar sind, wird auch die Nicht-Entscheidung zur bewussten Entscheidung.

Das ist kein Trick.

Es ist **Klarheit über Konsequenzen**.

Doch auch das ist nur ein Baustein.

Ob das Management entscheidet oder vertagt, hängt zusätzlich davon ab:

- Verspüren Entscheider Klarheit und Sicherheit?
- Sind die zentralen Kriterien bekannt und berücksichtigt?
- Ist der Handlungsbedarf klar genug herausgearbeitet?

Das ist Entscheidungsarchitektur.

Mehr dazu unter: <https://entscheidungsakademie.at/>

## Über den Autor



Georg Jocham ist Gründer der Entscheidungsakademie und spezialisiert auf professionelle und wirksame Entscheidungsvorbereitung in Projekten und Management-Gremien. Mit seinem Trainingsprogramm „Der Entscheidungs-Code“ unterstützt er Projektmanager und Führungskräfte dabei, Entscheidungen schneller und verbindlicher zu bekommen.