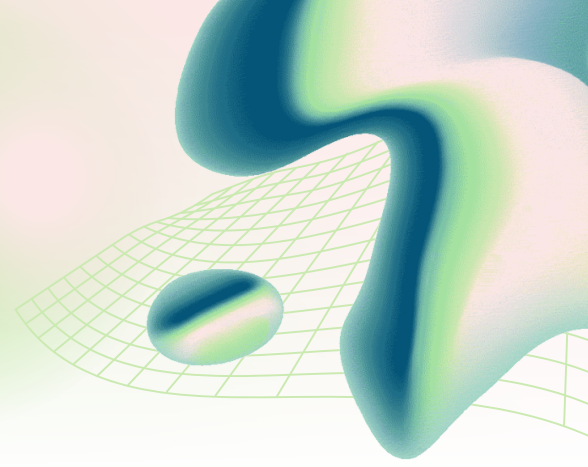


VERANTWORTUNG ABGEBEN

Ein Leitfaden für den Umgang mit
Fremdverantwortung in Sechs Situationen



Verantwortung zurückgeben – Gesprächsleitfaden

Zum Buch: Die Verantwortung, die nicht dir gehört

Verantwortung zurückgeben

Gesprächsleitfaden für 6 Situationen

Thomas Brand – thomas-brand.com

Dieses Dokument ist ein Begleitmaterial zum Buch. Die enthaltenen Scripts stammen aus Kapitel 7, 9, 10 und 11.

Wie du diesen Leitfaden nutzt

Diese Scripts funktionieren, weil sie nicht erklären.

Die häufigste Schwäche in solchen Gesprächen: zu viel Erklärung. Wer sich erklärt, signalisiert Verhandelbarkeit.

Die Scripts in diesem Leitfaden sind bewusst kurz. Sie geben eine Richtung vor. Sie laden nicht zur Diskussion ein.

Du kannst sie wörtlich übernehmen – oder in deine eigene Sprache übersetzen. Die Struktur bleibt dieselbe.

Sprich den Satz einmal laut, bevor du ihn verwendest. Was auf Papier präzise wirkt, klingt manchmal noch zu förmlich. Ein kurzer Test macht den

Unterschied.

6 Situationen in diesem Leitfaden

- Aufgabe an einen Kollegen zurückgeben
- Aufgabe an den Vorgesetzten zurückgeben
- Verantwortung im Meeting nicht übernehmen
- Schriftliche Anfrage ablehnen (E-Mail / Slack)
- Mit Gegendruck und Widerstand umgehen
- Eigenen Zweifeln begegnen

Nicht jede Situation passt immer. Wähle das Script, das zur konkreten Situation passt – nicht das, das sich am angenehmsten anfühlt.

Situationen 1 + 2 – Rückgabe an Kollegen und Vorgesetzte

Situation 1 – Rückgabe an einen Kollegen

Du willst ein Thema, das du informell getragen hast, vollständig an jemanden auf derselben Hierarchieebene weitergeben.

SCRIPT

„Ich möchte kurz klären, wie wir [Thema] künftig handhaben. Ich habe das bisher [Beschreibung der Rolle] übernommen – aber das gehört eigentlich zu eurem Verantwortungsbereich. Ich schlage vor, dass [Name / Team] das ab [Datum] direkt trägt. Ich kann in den nächsten [Zeitraum] bei der Übergabe helfen. Was brauchst du dafür von mir?“

WARUM ES FUNKTIONIERT: Du lieferst den Kontext, ohne dich zu entschuldigen. Du gibst die Richtung vor. Die letzte Frage gibt der anderen Person Handlungsmacht – ohne das Thema wieder zu dir zurückzuschieben.

Situation 2 – Rückgabe an den Vorgesetzten

Du brauchst eine strukturelle Entscheidung von oben, damit die Rückgabe dauerhaft hält.

SCRIPT

„Ich möchte mit dir über [Thema] sprechen – nicht als Problem, sondern als Klärungsbedarf. Ich habe [Aufgabe] die letzten [Zeitraum] informell mitgetragen. Das liegt außerhalb meines formalen Verantwortungsbereichs und belastet meine Kapazität für die eigentliche Kernaufgabe. Ich schlage vor, dass wir das neu zuordnen. Ich brauche deine Entscheidung, wer das ab jetzt trägt.“

WARUM ES FUNKTIONIERT: Du machst das Problem sichtbar, ohne zu klagen. Du verlangst eine Entscheidung – die du dem Vorgesetzten überlässt. ‚Ich brauche deine Entscheidung‘ macht klar, dass du keine Erlaubnis für dein Handeln brauchst, sondern Klarheit über die Struktur.

WENN DER VORGESETZTE DRUCK MACHT:

„Wenn das meine Aufgabe werden soll, dann verschiebt das meine anderen Prioritäten. Können wir kurz klären, was dann nach hinten rückt?“

Situationen 3 + 4 – Meeting und schriftliche Kommunikation

Situation 3 – Im Meeting nicht übernehmen

Jemand delegiert eine Entscheidung an dich – durch eine Frage, einen Blick oder eine beiläufige Formulierung.

SCRIPT

„Ich kann dazu meine fachliche Einschätzung geben. Die [Entscheidung / Planung / Koordination] sollte aber von [zuständigem Team / Person] kommen – ihr habt die Verantwortung. Was braucht ihr konkret von mir, damit ihr das selbst entscheiden könnt?“

WARUM ES FUNKTIONIERT: Du bietest etwas an – keine leere Absage. Aber du machst deutlich, wo dein Beitrag endet. Die letzte Frage ist produktiv: Sie fordert Klarheit darüber, was du wirklich liefern sollst – und oft stellt sich heraus, dass es weniger ist als erwartet.

WENN DIE GRUPPE AUF DICH SCHAUT:

„Ich kann eine fachliche Perspektive beisteuern. Die Entscheidung selbst muss hier bei [Name / Funktion] liegen.“

Situation 4 – Schriftliche Anfrage (E-Mail / Slack)

Eine Anfrage kommt schriftlich – du bist nicht die richtige Adresse.

SCRIPT

„Die Zuständigkeit dafür liegt bei [Name / Team]. Ich leite das weiter – oder schreib direkt an [Name].“

VARIANTE

„Das liegt außerhalb meines Zuständigkeitsbereichs. Die richtige Ansprechperson ist [Name].“

WARUM ES FUNKTIONIERT: Keine Rechtfertigung. Nur Information. Du benennst die neue Zuständigkeit. Das ist keine Ankündigung – es ist eine Entscheidung, die du mitteilst.

NICHT HINZUFÜGEN: ‚Ich hoffe, das ist okay‘, ‚Tut mir leid, dass ich nicht helfen kann‘, oder jede andere Form von Absicherung.

Situationen 5 + 6 – Gegendruck und innerer Zweifel

Situation 5 – Gegendruck und Widerstand

Jemand akzeptiert die Rückgabe nicht – mit Druck, Enttäuschung oder Eskalationsdrohung.

BEI DIREKTEM DRUCK:

„Das ist meine Entscheidung. Die Frage ist jetzt, wie wir das für dich lösen.“

BEI ESKALATIONS DroHUNG:

„Das ist dein gutes Recht. Ich habe den Bereichsleiter bereits über die Situation informiert.“

IM ÖFFENTLICHEN RAHMEN:

„Das ist nicht meine Wahrnehmung. Ich bin bereit, das in einem direkten Gespräch zu klären, wenn gewünscht.“

WARUM ES FUNKTIONIERT: Widerstand ist kein Argument. Er ist eine Reaktion. Deine Formulierungen sind kurz, ruhig und schließen das Thema – ohne zu eskalieren und ohne zurückzurudern.

Situation 6 – Das schlechte Gewissen

Du hast die Verantwortung zurückgegeben – und jetzt meldet sich der Zweifel.

1. Benenne die konkrete Situation, nicht das Gefühl. Beispiel: „Sandra war heute wieder distanziert.“
2. Frage: Ist das ein sachliches Argument gegen meine Entscheidung?
Meistens: Nein. Es ist eine emotionale Reaktion auf eine Veränderung.
3. Frage: Was waren die Fakten, die zur Entscheidung geführt haben? Die Antwort kennst du.
4. Frage: Hat sich an diesen Fakten etwas geändert? Wenn nein: weiter.
5. Entscheidung: Die Richtung bleibt.

„Gefühle sind keine Argumente. Das gilt besonders für die eigenen.“

Schnellreferenz – Die 6 Kernscripts

1. **KOLLEGE:** „Ich schlage vor, dass [Name/Team] das ab [Datum] direkt trägt. Was brauchst du dafür von mir?“
2. **VORGESETZTER:** „Das liegt außerhalb meines formalen Bereichs. Ich brauche deine Entscheidung, wer das ab jetzt trägt.“
3. **MEETING:** „Die Entscheidung sollte von [Person/Team] kommen. Was braucht ihr konkret von mir?“
4. **E-MAIL / SLACK:** „Die Zuständigkeit liegt bei [Name]. Ich leite das weiter.“
5. **GEGENDRUCK:** „Das ist meine Entscheidung. Die Frage ist jetzt, wie wir das für dich lösen.“
6. **INNERER ZWEIFEL:** „Hat sich an den Fakten etwas geändert? Wenn nein – die Richtung bleibt.“

thomas-brand.com

© 2026 Thomas Brand – Begleitmaterial zum Buch ‚Die Verantwortung, die nicht dir gehört‘
