

VERANTWORTLICHKEITSMATRIX

Ziel der Methode ist es, innerhalb einer Organisation bestimmten Rollen oder Personen definierte Verantwortlichkeiten zuzuweisen. Welche Rollen definiert werden, hängt vom Ausschnitt der Organisation ab, den man betrachten möchte. Man kann Rollen festlegen für das Gesamtunternehmen, für eine Abteilung oder ein Projekt. Für die Definition der Verantwortlichkeiten verwendet man normierte Begriffe, die eine differenzierte Betrachtung dessen erlauben, wer welche Verantwortung in welcher Ausprägung übernimmt.

Die Beschreibung der Verantwortlichkeiten wird als Matrix aufgebaut. In den Zeilen stehen Personen, Personengruppen oder betriebliche Funktionen, in den Spalten die Aufgaben. Hat man eine Projektorganisation beispielsweise mit Lenkungsausschuss, Projektleitung, Analysten, Programmierer, Key User, Anwender usw. festgelegt, so würden diese Personengruppen in den Zeilen erscheinen und in den Spalten deren Aufgaben.

Ist ein Projektstrukturplan vorhanden, der die Arbeitspakete definiert, würden in den Zeilen die Verantwortlichen für das Arbeitspaket benannt und die Spalten die Arbeitspakete zeigen. Für die Ausprägung „Verantwortlichkeiten“ gibt es unterschiedliche Merkmale. So ist ein Mitarbeiter für die Ausführung des Arbeitspaketes verantwortlich, oder ein anderer hat für das Arbeitspaket beratende Funktion. Ein weiterer Mitarbeiter wiederum verantwortet das Budget, ein nächster muss lediglich über das Arbeitspaket informiert sein. Diese Abstufungen der Verantwortung werden mit Abkürzungen in die Zellen der Matrix eingetragen. Definitionen, die sich eingebürgert haben, sind:

- X: führt die Arbeit aus
- D: entscheidet alleine und definitiv über eine Aufgabe
- d: entscheidet mit über eine Aufgabe
- P: managt die Aufgabe
- V: überprüft die Aufgabe
- T: weist in eine Aufgabe ein
- C: muss als Berater herangezogen werden
- I: muss informiert werden
- A: steht als Berater zur Verfügung

Diese Definition der Verantwortlichkeiten muss innerhalb einer Organisation festgelegt und einheitlich verwendet werden. Als ein einfaches und robustes Modell hat sich die sogenannte RACI-Matrix etabliert, da sie mit vier sehr einfachen Begriffen auskommt:

	Projektplan erstellen	Best Practices ermitteln	Anforderungen erheben	Funktionales Konzept erstellen	Ergonomisches Design erstellen	IT-Infrastruktur konzipieren	Sicherheitskonzept erstellen	Review Pflanzheit	Abnahme Pflanzheit
Lenkungsausschuss	A	I	I	I	I	I	I	I	A
Projektleitung	R	A	A	A	A	A	A	A	R
System-Analyse	C	R	R	R	I	I	I	C	I
Design	C	I	I	I	R	I		C	I
IT-Abteilung	C	I	I	I	I	R	I	C	I
Qualitätssicherung		I	I					R	I
Verkaufsabteilung	C	I	I	C	C	I	I	C	I
ERP-Verantwortlicher	C	I	I	C		C		C	I
Sicherheitsbeauftragter	C	I	I				R	C	I
Externer Berater		C							
Betriebsrat	I								

- R – Responsible: verantwortlich für die Durchführung
- A – Accountable: verantwortlich für die Entscheidungen im kaufmännischen und im rechtlichen Sinne
- C – Consulted: eine Person (Rolle), die zur Beratung herangezogen werden muss
- I – Informed: jemand, der informiert werden muss

Anwendung der Methode

1. Schritt: Auswahl des Organisationsausschnittes

Wählen Sie einen Organisationsausschnitt aus, für den Rollen und Verantwortlichkeiten festgelegt werden müssen (Gesamtunternehmen, Abteilung, Projekt, Prozess, Teilprojekt).

2. Schritt: Definition der Rollen

Wird die Verantwortlichkeitsmatrix für ein Projekt definiert, können Sie auf die Stakeholderanalyse zurückgreifen, um Personen oder Personengruppen zu bestimmen, die in irgendeiner Form in das Projekt involviert sind.

3. Schritt: Definition der Aufgaben

Die Aufgaben können Sie teilweise aus dem Projektstrukturplan entnehmen, wenn die Arbeitspakete betroffen sind. Teilweise müssen Aufgaben aber auch explizit definiert werden: Welches sind die Aufgaben des Lenkungsausschusses, welches die Aufgaben der Projektleitung, welches die Aufgaben der Qualitätskontrolle usw.

4. Schritt: Festlegung der Verantwortlichkeitsmerkmale

Hier können Sie auf die genannten Merkmale der RACI-Matrix zurückgreifen (s. o.).

5. Schritt: Genaue Definition (Normierung) der Verantwortlichkeitsmerkmale

Beispielsweise ist zu definieren, was „Accountable“ konkret bedeutet: Es könnte jemand sein, der für einen Verantwortungsbereich eine Entscheidungsgewalt hat, die sich auf ein Budget beziehen kann, auf Personalverantwortung, auf eine Unterschriftsberechtigung, auf die Abnahme eines Liefer- und Leistungsumfangs usw.

6. Schritt: Kommunikation der Verantwortlichkeitsmatrix

Ein guter Zeitpunkt für die Kommunikation der Verantwortlichkeitsmatrix ist das Kick-off Meeting.

Fazit

Die Verantwortlichkeitsmatrix zeigt differenziert in übersichtlicher Weise Rollen und Verantwortlichkeiten auf. Die Vorteile sind:

- übersichtliche Darstellungsweise
- normierte Begriffe für Verantwortung – dadurch dass die Verantwortlichkeiten differenziert erfasst werden, besteht die Notwendigkeit, sie eindeutig zu definieren
- projektübergreifende Gültigkeit – wenn die Begriffe in einer Organisation normiert sind, braucht man sie nicht für jedes Projekt neu zu erfinden
- Die Darstellung kann für unterschiedliche Organisationseinheiten in derselben Form verwendet werden: für ein Unternehmen, für eine Abteilung, für ein Projekt, für ein Teilprojekt.
- Sie baut auf vorangegangenen Analysen und Planungen auf. So fließt der Projektstrukturplan und die Stakeholderanalyse in die Erstellung der Verantwortlichkeitsmatrix ein.