

Verantwortlichkeitsmatrix



Englische
Bezeichnungen/
Synonyme

Responsibility Assignment Matrix (RAM), Linear Responsibility Chart (LRC)
Zuständigkeitsmatrix, RACI-Matrix

Kurzdefinition

Die Verantwortlichkeitsmatrix ordnet Projektaufgaben eindeutig Personen und Organisationseinheiten zu. Hierzu werden die Aufgaben oder Aufgabenbereiche den Beteiligten in einer Tabelle gegenübergestellt. In den Tabellenzellen legen Kurzcodierungen die Art der Verantwortlichkeit und Befugnis fest. Am weitesten verbreitet sind die vier Codes "R" für "Responsible", "A" für "Accountable", "C" für "Consulted" und "I" für "Informed".

Einsatz-
möglichkeiten

- Zuordnung von Aufgaben und Projektbeteiligten bei Initiierung und Planung
- Analyse von Projektkommunikation und Projektrollen
- Erstellung des Kommunikationsplans.
- Grundlage für die Anforderung von Ressourcen durch die Projektleitung von der Linienorganisation.
- Input und Werkzeug für das Stakeholdermanagement
- Identifikation der verantwortlichen Person oder Organisationseinheit für Aufgabenbereiche, Arbeitspakete und Vorgänge
- Ermittlung des Zuständigkeitsbereichs und der Arbeitsbelastung einer Person oder Organisationseinheit innerhalb eines Projekts
- Identifikation von Rollenkonflikten (z.B. überschneidende Zuständigkeiten)

Vorteile	<ul style="list-style-type: none">+ Verantwortlichkeiten und Befugnisse im Projekt werden in einer einfachen und übersichtlichen Form dargestellt.+ Die Matrix stellt sicher, dass alle Projekteinhalte eindeutig einer verantwortlichen Person zugeteilt werden. Entscheidungen können dadurch zügig eingefordert und getroffen werden.+ Die Beteiligten können ihre Verantwortung nicht auf andere abschieben.+ Die klare Regelung von Zuständigkeiten erhöht das Engagement und die Motivation der Beteiligten.+ Potentielle Ressourcenüberlastungen werden frühzeitig erkennbar, noch bevor eine Termin- und Ressourcenplanung durchgeführt wird.+ Eine potentiell nachteilige Konzentration von Zuständigkeiten wird frühzeitig erkennbar.+ Die eindeutige Zuweisung von Verantwortlichkeiten vermindert Zuständigkeitskonflikte, insbes. zwischen Projekt- und Linienorganisation.+ Durch verschiedene Möglichkeiten zur Codierung lässt sich die Verantwortlichkeitsmatrix flexibel an das eigene Projekt anpassen.
----------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nachteile / Risiken / Grenzen	<ul style="list-style-type: none">- Die Matrix wird schnell unübersichtlich, wenn zu viele Aufgaben oder Mitarbeiter aufgeführt werden.- Große Tabellen sind sehr aufwendig zu pflegen, falls sich Projekteinhalte oder -beteiligte ändern.- Die Methode ordnet zwar Beteiligten Aufgaben zu, die genaue Ausgestaltung der Rolle muss jedoch zusätzlich in Form einer Rollenbeschreibung erfolgen.- Die Verantwortlichkeitsmatrix hilft nicht dabei, bestehende Dysfunktionen (z.B. mangelndes Vertrauen oder Scheu vor Verantwortung) in einem Team zu überwinden.
----------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Voraussetzungen	Eine grobe Projektplanung (Ebene Arbeitspakete oder Produkte) wurde durchgeführt und das Projektmanagement-Team wurde zusammengestellt.
-----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Qualifikation	Die Methode selbst erfordert keine besondere Qualifikation. Für das Zuordnen von Verantwortlichkeiten ist Erfahrung in der Personalführung empfehlenswert.
---------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Benötigte Informationen	<ul style="list-style-type: none">• Projekteinhalte / Projektstrukturplan (Aufgabenbereiche, Arbeitspakete, Vorgänge, Produkte)• Liste der Projektbeteiligten• optional: Rollenbeschreibungen (wenn bereits vorhanden)
----------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none">• Tabelle mit Zuordnung von Projektbeteiligten zu Aufgaben• optional: (aktualisierte) Rollenbeschreibungen
------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Benötigte
Hilfsmittel

- elektronisch: Software zur Tabellenverarbeitung oder Textverarbeitung
- per Hand: Whiteboard / Flipchart und entsprechende Stifte

Durchführung

Schritt 1: Definieren Sie Arten und Codierungen der Verantwortlichkeiten!

Überlegen Sie, welche Arten von Verantwortlichkeiten in Ihrem Projekt Anwendung finden sollen. Hierbei können Sie sich an der in Tabelle 1 dargestellten RACI-Formel orientieren. Diese Codierung ist weit verbreitet und ist Namensgeber für das Synonym "RACI-Matrix".

Codierung	Erklärung / Leitfrage
Responsible	Wer ist für die Ausführung der Aufgabe verantwortlich?
Accountable	Wer ist für das Ergebnis der Aufgabe verantwortlich bzw. wer gibt es frei? An wen berichten die Responsible -Beteiligten?
Consulted	Wer ist Experte und kann zur Ausführung der Aufgabe befragt werden?
Informed	Wer wird über den Arbeitsfortschritt der Aufgabe informiert?

Tabelle 1: Traditionelle RACI-Codierung

Erweiterte Formel	Erklärung / Leitfrage
RACIQ	Zusätzliche Rolle " Quality Review ": Wer prüft die Einhaltung der Qualitätsanforderungen?
RACI-VS	Zwei weitere Rollen zur Freigabe von Arbeitsergebnissen: Verifier : Wer prüft die Erfüllung der Anforderungen? Signatory : Wer gibt die Entscheidung des Verifiers frei?
RASCI	Zusätzliche Rolle " Support ": Wer trägt zur Erfüllung der Aufgabe bei?
CAIRO / RACIO	Zusätzliche Rolle " Out of the Loop " / " Omitted " zur Straffung der Kommunikation im Projekt: Wer ist bewusst nicht an der Aufgabe beteiligt und wird nicht informiert?

Tabelle 2: Varianten der RACI-Codierung

Die Tabellen 3 bis 9 listen eine Reihe weiterer Formeln auf, die unterschiedliche Schwerpunkte legen:

Codierung	Erklärung / Leitfrage
Driver	Wer sitzt am Steuer des Gesamtprojektes?
Approver	Wer trifft Entscheidungen und gibt Arbeitsergebnisse frei?
Contributor	Wer erledigt die Aufgabe?
Informed	Wer wird über Entscheidungen und Fortschritte informiert?

Tabelle 3: DACI-Formel als Abwandlung der RACI-Formel

Codierung	Erklärung / Leitfrage
Responsible	Wer besitzt die übergeordnete Verantwortung für die Aufgabe?
Expert	Wer ist Experte und kann zur Ausführung der Aufgabe befragt werden?
Work	Wer erledigt die Aufgabe?
Approver	Wer trifft Entscheidungen und gibt Arbeitsergebnisse frei?

Tabelle 4: REWA-Formel als Variante der RACI-Formel

Codierung	Erläuterung / Leitfrage
Perform	Wer ist für die Ausführung der Aufgabe verantwortlich?
Accountable	Wer ist für das Arbeitsergebnis verantwortlich? An wen berichten die Performer ?
Control	Wer kontrolliert die korrekte Ausführung und hat ein Vetorecht?
Suggest	Wer darf Hinweise zur Aufgabe geben bzw. bei der Ausführung unterstützen?
Inform	Wer wird über Entscheidungen und Fortschritte informiert?

Tabelle 5: PACSI-Formel für Projekte mit weiteren mitspracheberechtigten Stakeholdern

Codierung	Erklärung / Leitfrage
Responsibility	Wer sorgt dafür, dass die Aufgabe erledigt wird?
Authority	Wer trifft Entscheidungen und gibt Arbeitsergebnisse frei?
Task	Wer erledigt die Aufgabe?
Support	Wer trägt zur Erfüllung der Aufgabe bei?
Informed	Wer wird über Entscheidungen und Fortschritte informiert?

Tabelle 6: RATSI-Formel mit Fokus auf Durchführung der Aufgaben

Codierung	Erklärung / Leitfragen
Approve	Wer darf Entscheidungen fällen?
Recommend	Wer darf Lösungsalternativen für eine Entscheidung vorschlagen?
Consulted	Wer wird im Entscheidungsprozess um Rat gefragt?
Informed	Wer wird über Entscheidungen und Fortschritte informiert?

Tabelle 7: ARCI-Formel mit Fokus auf Entscheidungsprozessen

Codierung	Erklärung / Leitfragen
Recommend	Wer darf Lösungsalternativen für eine Entscheidung vorschlagen?
Agree	Wer bestätigt die Vorschläge des Recommend-Beteiligten als zweite Meinung?
Perform	Wer ist für die Umsetzung nach Treffen der Entscheidung verantwortlich? Diese Rollen sollten möglichst früh konsultiert werden.
Input	Wer stellt Daten und Fakten zur Verfügung, um den anderen Beteiligten eine Entscheidung zu ermöglichen?
Decision	Wer ist letztendlich der finale Entscheider?

Tabelle 8: RAPID®-Formel zur Steuerung von Entscheidungsprozessen. RAPID® ist eine eingetragene Marke von Bain & Company.

Codierung	Erklärung / Leitfrage
Information	Wer wird über die Entscheidung / den Fortschritt informiert?
Beratung	Wer darf seine Expertise einbringen und mitreden?
Zustimmung	Wessen Zustimmung vor einer Entscheidung ist notwendig?
Entscheidung	Wer trifft Entscheidungen und gibt Arbeitsergebnisse frei?
Durchführung	Wer erledigt die Aufgaben nach der Entscheidung?

Tabelle 9: IBZED-Formel mit deutschsprachiger Codierung

Sie können auch weitere Verantwortlichkeiten definieren, die für Ihre spezielle Projektorganisation passen. Anregungen hierfür bietet Ihnen die folgende Liste:

- Mitarbeiter mit Entscheidungsbefugnis
- Mitarbeiter mit Mitspracherecht
- Weisungsbefugter Mitarbeiter

- Verantwortlicher Linienmanager
- Mitarbeiter mit Überwachungsaufgaben
- Zwingend zu konsultierender Berater
- Optionaler Berater

Achten Sie aber darauf, nicht zu viele Verantwortlichkeiten zu definieren, um die Matrix nicht zu kompliziert werden zu lassen!

Schritt 2: Listen Sie die Projektaufgaben auf!

Erstellen Sie eine leere Tabelle. Die in Schritt 1 definierten Codes stellen Sie als Legende dar.

Listen Sie nun die Projektaufgaben untereinander als Zeilenüberschriften auf. Orientieren Sie sich hierbei z.B. an Ihrem Projektstrukturplan, in dem die Projektinhalte definiert wurden.

Eine Verantwortlichkeitsmatrix kann für verschiedene Aggregationsebenen erstellt werden. So kann eine übergeordnete Matrix für das Gesamtprojekt und detailliertere Versionen für Teilbereiche des Projekts erstellt werden.

Das folgende Beispiel (Bild 1) wendet die allgemeine RACI-Formel an und zeigt eine grobe Matrix auf Basis der Teilprojekte:

Aufgaben							
Vorstudie							
Machbarkeitsstudie							
Produktentwicklung							
Pilotproduktion							
Produkttests							
Projektmanagement							

R Responsible

A Accountable

C Consulted

I Informed

Bild 1: Projektaufgaben (Teilprojekte) als Zeilenüberschriften

Schritt 3: Identifizieren Sie die Projektbeteiligten!

Die Projektbeteiligten werden als Spaltenüberschriften in die Matrix eingetragen. Hierbei können Sie entweder Projektrollen oder die Namen konkreter Mitarbeiter verwenden. In der Praxis findet sich eine allgemeine Verantwortlichkeitsmatrix mit Projektrollen häufig im unternehmensweit gültigen Projektmanagement-Handbuch. Für jedes Einzelprojekt wird die Matrix mit den konkreten Namen der Beteiligten gefüllt.

In Bild 2 wurden allgemeine Projektrollen als Spaltenüberschriften eingetragen.

Rollen \ Aufgaben	Lenkungsreis	Projektmanager	Teamleiter Analyse	Teamleiter Technik	Programmierer	Designer	Techniker
Vorstudie							
Machbarkeitsstudie							
Produktentwicklung							
Pilotproduktion							
Produkttests							
Projektmanagement							

R Responsible

A Accountable

C Consulted

I Informed

Bild 2: Leere Verantwortlichkeitsmatrix mit Aufgaben und Rollen

Schritt 4: Ordnen Sie die Verantwortlichkeiten zu!

Füllen Sie nun die Schnittpunkte / Zellen der Matrix aus. Gehen Sie die Arbeitsaufgaben nacheinander durch und tragen Sie ein, welche Beteiligten wofür verantwortlich sind. Vergeben Sie den dazu passenden Code.

Orientieren Sie sich an folgenden Richtlinien:

- Pro Zeile sollte nur ein Beteiligter der Ergebnis-Verantwortliche sein (A – Accountable).
- Pro Zelle können auch mehrere Codes hinterlegt werden, wenn beispielsweise ein Beteiligter sowohl die Aufgabe ausführt (R – Responsible) als auch der Ergebnis-Verantwortliche ist.
- Nicht jede Zelle muss ausgefüllt sein: Nicht jede Rolle muss an jedem Teilbereich des Projekts beteiligt sein.

Bild 3 zeigt eine fertig ausgefüllte Matrix.

Rollen \ Aufgaben	Lenkungs-kreis	Projektmanager	Teamleiter Analyse	Teamleiter Technik	Programmierer	Designer	Techniker
Vorstudie	I	A	R			C	
Machbarkeitsstudie	I	A	R	C	C	R	
Produktentwicklung	I	I	C	A	R		R
Pilotproduktion	I	I		A	R		R
Produkttests	I	I	R	A	R		R
Projektmanagement	A	R	C	C			

R Responsible

A Accountable

C Consulted

I Informed

Bild 3: Verantwortlichkeitsmatrix mit eingetragenen Codes

Die Matrix wird anschaulicher, wenn die Verantwortlichkeiten farbig hervorgehoben werden (siehe Bild 4). Dies funktioniert allerdings nur dann gut, wenn Sie sich pro Zelle für maximal einen Code entscheiden.

Rollen \ Aufgaben	Lenkungs-kreis	Projektmanager	Teamleiter Analyse	Teamleiter Technik	Programmierer	Designer	Techniker
Vorstudie	I	A	R			C	
Machbarkeitsstudie	I	A	R	C	C	R	
Produktentwicklung	I	I	C	A	R		R
Pilotproduktion	I	I		A	R		R
Produkttests	I	I	R	A	R		R
Projektmanagement	A	R	C	C			

R Responsible

A Accountable

C Consulted

I Informed

Bild 4: Farbige formatierte Verantwortlichkeitsmatrix

Schritt 5: Analysieren und optimieren Sie das Ergebnis!

Nur selten gelingt eine Verantwortlichkeitsmatrix auf Anhieb. Je größer die Tabelle, desto höher die Wahrscheinlichkeit für unvollständige oder fehlerhafte Eintragungen. Die folgende Analyse hilft Ihnen dabei, diese Einträge zu finden und ggf. anzupassen.

Analysieren Sie die Matrix nach den in Tabelle 10 aufgeführten Kriterien sowohl horizontal (Zeilen) als auch vertikal (Spalten).

Horizontale Analyse	
Matrix-Inhalt	Kontrollfrage
Viele R's	Müssen wirklich so viele Personen beteiligt sein?
Keine R's oder A's	Wer erledigt die Aufgabe? Wer ist verantwortlich für das Ergebnis?
Mehr als ein A	Wer ist wirklich dafür verantwortlich?
Viele C's und I's	Müssen wirklich alle einbezogen werden?
Vertikale Analyse	
Matrix-Inhalt	Kontrollfrage
Viele R's	Ist der Beteiligte überlastet?
Keine Leerräume	Ist der Beteiligte überlastet?
Keine R's oder A's	Ist der Beteiligte für das Projekt wirklich wichtig?
Viele A's	Liegt die Verantwortlichkeit auf der richtigen Ebene oder kann sie nach unten delegiert werden?

Tabelle 10: Prüfkriterien für die ausgefüllte Verantwortlichkeitsmatrix

Prüfen Sie abschließend auf viele leere Zellen: Eine große Anzahl leerer Zellen deutet auf fehlende Stakeholder hin.

Schritt 6: Informieren Sie die Stakeholder über ihre Rollen!

Eine Verantwortlichkeitsmatrix spielt nur dann ihre Stärke aus, wenn alle Beteiligten ihre Rollen kennen und annehmen. Sorgen Sie dafür, dass die Rollen klar definiert sind und sich jeder Beteiligte seiner Aufgaben bewusst ist.

Tipps für die Praxis

- Erstellen Sie eine Hierarchie: Um unübersichtliche und große Tabellen zu vermeiden, verwenden Sie eine übergeordnete Verantwortlichkeitsmatrix und schlüsseln Sie diese später auf.
- Erarbeiten Sie die Verantwortlichkeitsmatrix im Team! Dies stellt die Vollständigkeit sicher und erhöht das Rollenverständnis.
- Trotz der vielen Möglichkeiten zur Codierung: Vergeben Sie nicht zu viele Codes und vermeiden Sie auf diese Weise eine schwer lesbare Matrix.
- Die Methode spielt ihre Stärken besonders dann aus, wenn die Einträge analysiert werden und auf eine möglichst sinnvolle Balance der Verantwortlichkeiten im Projekt geachtet wird.

- Eine Aufgabe sollte immer genau einen Verantwortlichen haben. Halten Sie sich das Bild eines Autos mit keinem Fahrer oder zwei Fahrern am Steuer vor Augen!
- Zu viele Beteiligte an einer Aufgabe deuten auf langwierige Prozesse und überflüssige Arbeit hin – schauen Sie an diesen Stellen genauer hin!
- Für schnelle und übersichtliche Aufgaben kann der Durchführende gleichzeitig der Verantwortliche sein (R und A in der RACI-Formel).
- Zu viele Berater (C in der RACI-Formel) können Aufgaben verzögern.
- Zeilen und Spalten können selbstverständlich vertauscht werden.

Fachartikel
(Anleitungen und
Anwendungsbsp.)

Die RACI-Matrix als einfacher Kommunikationsplan

Tipp – Ausgabe 15/2009 – von Dr. Georg Angermeier

Die RACI-Matrix in eine Mind-Map integrieren

Tipp – Ausgabe 16/2011 – von Marilla Bax

Das Role Model Canvas – Rollen schnell und gemeinsam definieren

Tipp – Ausgabe 07/2016 – von Christian Botta

Herkunft

Die Verantwortlichkeitsmatrix wird in der Projektmanagementliteratur und gängigen Projektmanagement-Standards erwähnt. So wird sie z.B. im PMBOK® Guide des PMI als RAM (Responsibility Assignment Matrix) mit der Variante RACI beschrieben.

Ergänzende
Methoden

- **Rollen-Canvas** – ergänzende Methode zur visuellen Rollenbeschreibung
- **Stakeholdermanagement** – liefert die Liste der Projektbeteiligten
- **Projektstrukturplanung** – liefert die Liste der Arbeitspakete

Autor: Andrea Windolph

erstellt am: 27.08.2017

Hier geht es zur Online-Version:

www.projektmagazin.de/methoden/verantwortlichkeitsmatrix

Die Online-Version auf unserer Website bietet zusätzlich:

- ergänzende Kommentare unserer Leser
- vollständige Liste aller Publikationen des Projekt Magazins zur Methode
- weitere Service-Informationen zu Software, Bücher, Dienstleistungen, Seminare und Events