

Internalisierte Verbindlichkeiten von Organisationen

... gegenwärtig ~~aber unsichtbar~~

Vorgehen in dieser Präsentation

Einfacher Grund:
Hier werden die drei komplexen und
komplizierten Felder der Finanzen, des
systemischen Denkens und IT in
Beziehung zueinander gesetzt

1. Überblick auf hoher Flughöhe
⇒ Hier ist etwas Vertrauen gefragt ...

2. Vertiefung im Detail
⇒ Belegen und untermauern

😊 Grübeln, ausprobieren, hinterfragen, ...

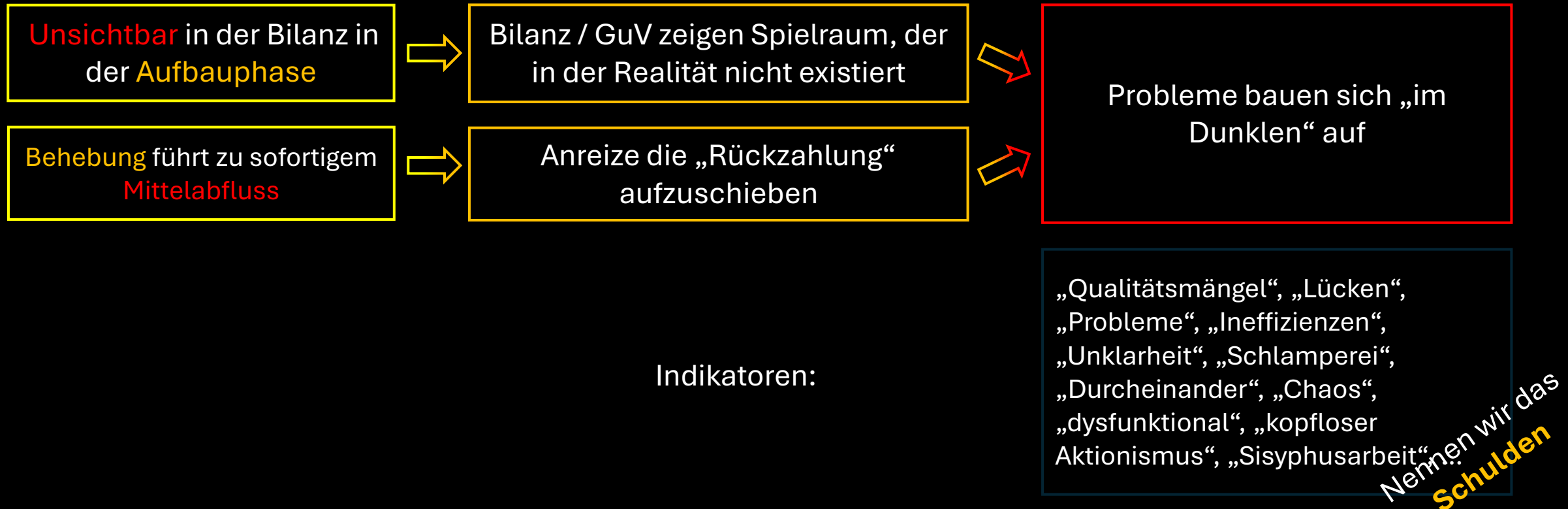
Im Anschluss

3. Anwendungsfälle

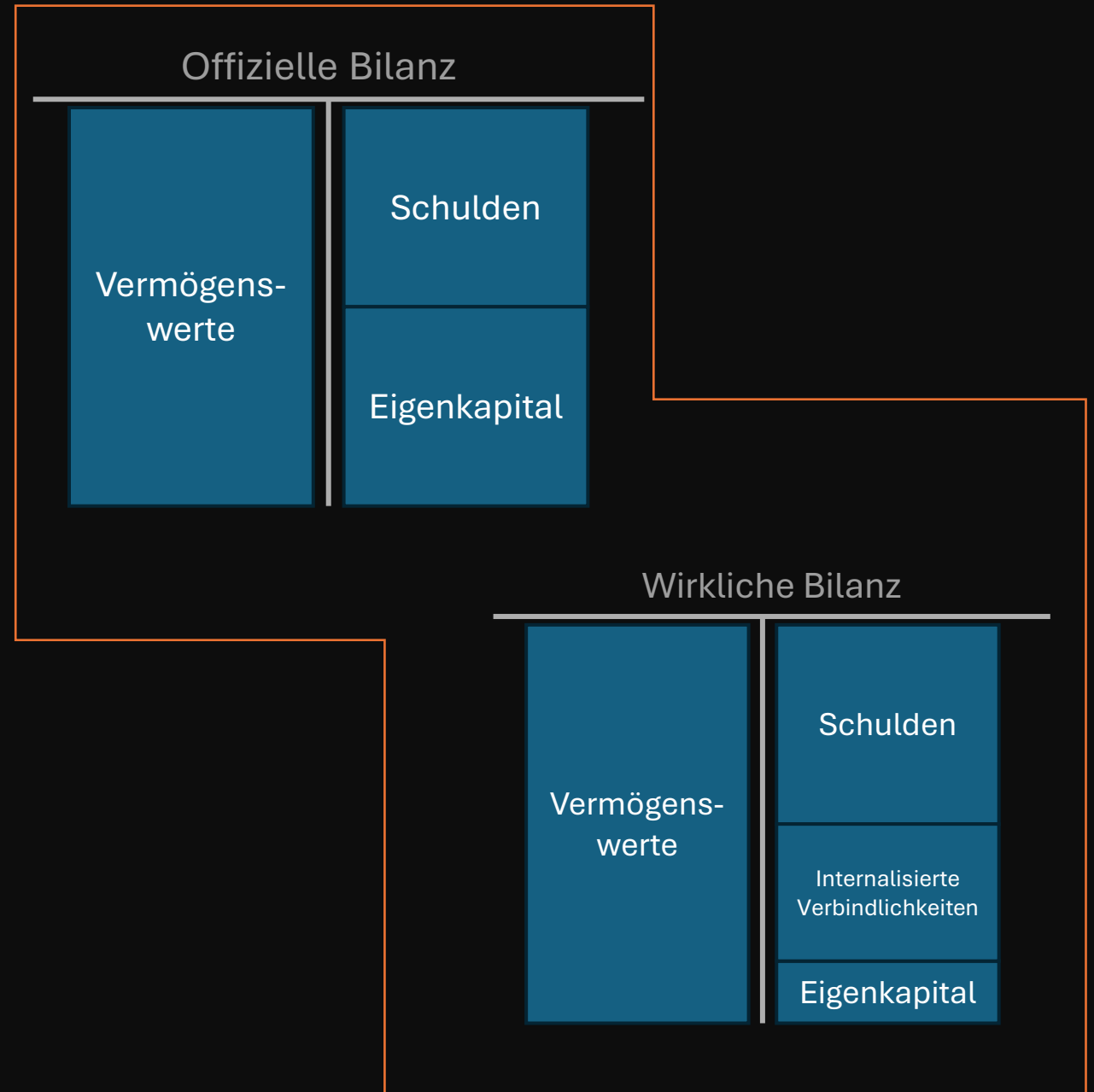
4. Hypothesen & Implikationen

Eigenschaft der Internalisierten Verbindlichkeiten

Verpflichtungen in der Zukunft
! Für die keine Rückstellungen gebildet werden dürfen !



Internalisierte
Verbindlichkeiten
werden in der
„traditionellen“
Rechnungslegung
nicht erfasst



Welches Vorgehen hilft?

Systemische Ansätze sind der einzige Ausweg (den ich kenne)

Komponenten

Internalisierte Verbindlichkeiten von Organisationen

Strategische Schulden		
Organisatorischen Schulden		
Prozess Schulden		
Technische Schulden	Funktionale Schulden	Daten (qualitäts-) Schulden

Das lässt sich
operationalisieren

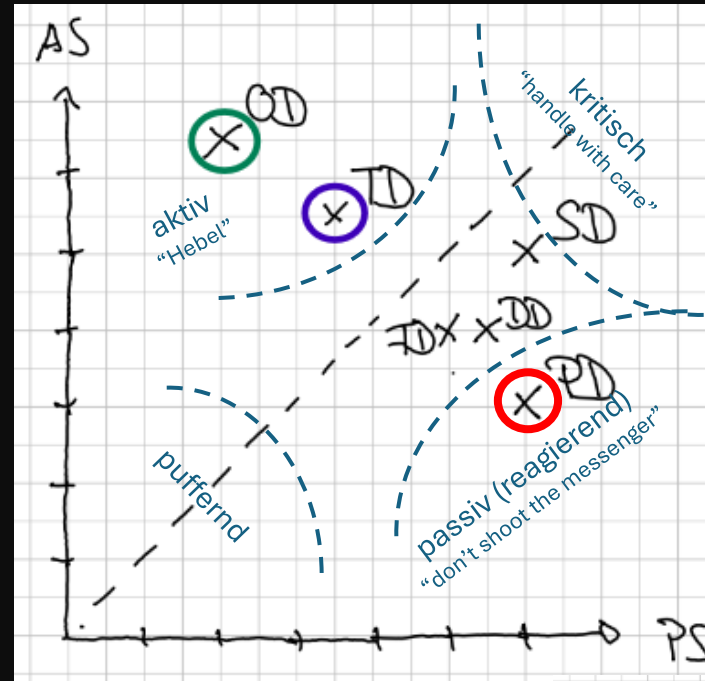
Kernthese: Dieses Modell ist vollständig!

im Sinne von: Alles Übrige ist an anderer Stelle in der Bilanz abgebildet – oder nicht wesentlich

Ein erster Vorgeschmack
systemischer Ansätze

Sensitivitätskarte

Eine geschickte Anwendung von "Fuzzy Logic"



Einflussmatrix

(alias "Papiercomputer")

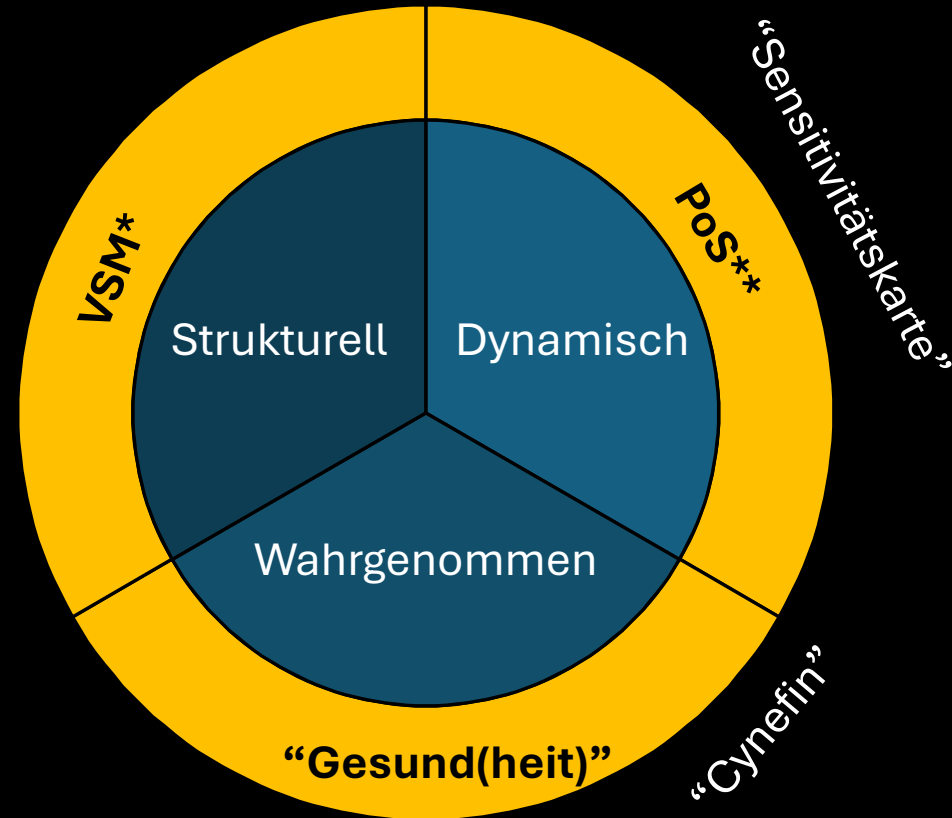
Im Grunde ein „causal loop diagram“ (Wirkungsdiagramm) bei dem Zahlen die Stärke der jeweiligen Wirkung angeben.

Hinweis:

Meine subjektive, gemittelte Einflussmatrix aus dem, was ich bisher gesehen habe – nach zwei Überarbeitungsrunden. Ihre wird anders aussehen, und konkrete Situationen ebenfalls.

Impact on →		AS					
of	TD	FD	DD	PD	OD	SD	Σ
↓ TD	2	3	2	1	0	3	11
FD	1	0	2	3	0	2	8
DD	0	2	1	3	0	2	8
PD	1	1	2	0	0	2	6
OD	2	3	2	3	1	2	13
SD	1	1	2	2	3	1	10
PS Σ	7	10	11	12	4	12	

Komplexität



Internalisierte Verbindlichkeiten (auf Basis von VSM* und PoS**) sind in diesem Sinne “komplexitätsvollständig”

* Viable System Model, ** Patterns of Strategy

Kai-Uwe Radde, SCIO DACH, 1. Oktober 2026

Erste Tests & Anwendungen

(“Safe to Fail Experiments”)

Change Prozess Fachbereich & IT	Eine Schnittstelle, die Komplexität absorbiert
Zielvereinbarungsprozess	Drei Fragen an mein Team: • Welche Ziele fehlen? • Welche Hindernisse stehen uns im Weg? • Was würde helfen, die Ziele zu erreichen?

Ende der ersten Runde

Was ist die Existenzberechtigung?

... systemischer und komplexitätsorientierter Ansätze in Organisationen ...

Organisationen die diese Ansätze anwenden sollten besser sein als

- Vergleichbare Organisationen, die das nicht tun
- Sie selbst in der Zeit vor der Anwendung

Das bedeutet:

- Anekdotische Belege und Erzählungen helfen
- Sind aber nicht genug

DER Maßstab sind die Finanzkennzahlen

- Mittelfristige Ergebnisse müssen das zeigen
- “Kurzfristige Belege sind reiner Zufall”
- “Langfristig sind wir alle tot”

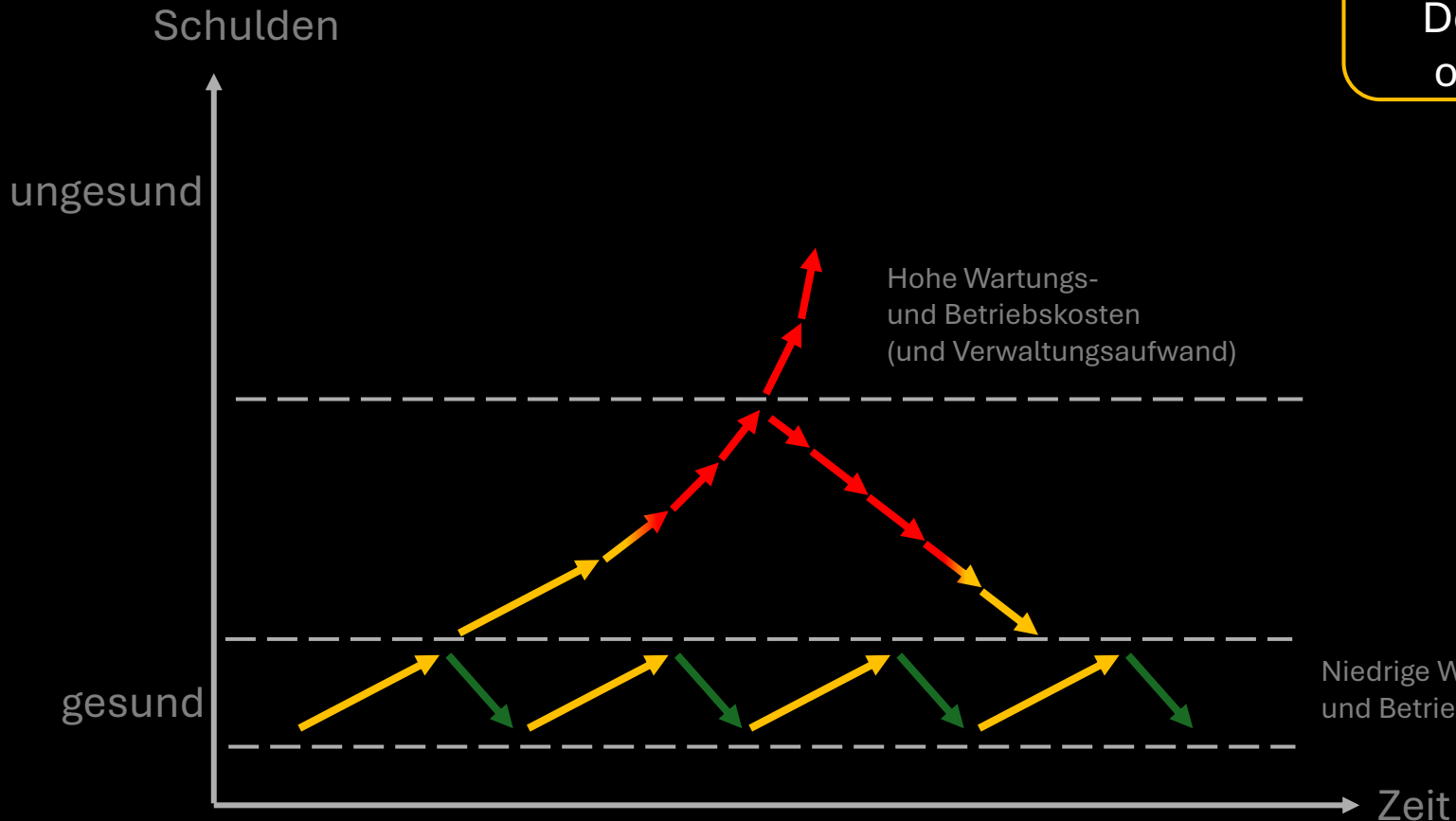
Gibt es etwas, das wir nutzen, übernehmen oder abkupfern können?

- IT beschäftigt sich seit 1992 mit “**Technischen Schulden**” ...¹⁾
- Und entdeckte eine Verbindung zwischen IT / Software Entwicklung und Finanzen

¹⁾ Ward Cunningham

Technische Schulden

(von IT-Systemen)



Bemerkenswert: Carola Lilienthal (WPS) hatte diese beeindruckende Visualisierungsidee

→ Änderungen am System

Diese **ursachenbezogenen** Definitionen sind online zu finden

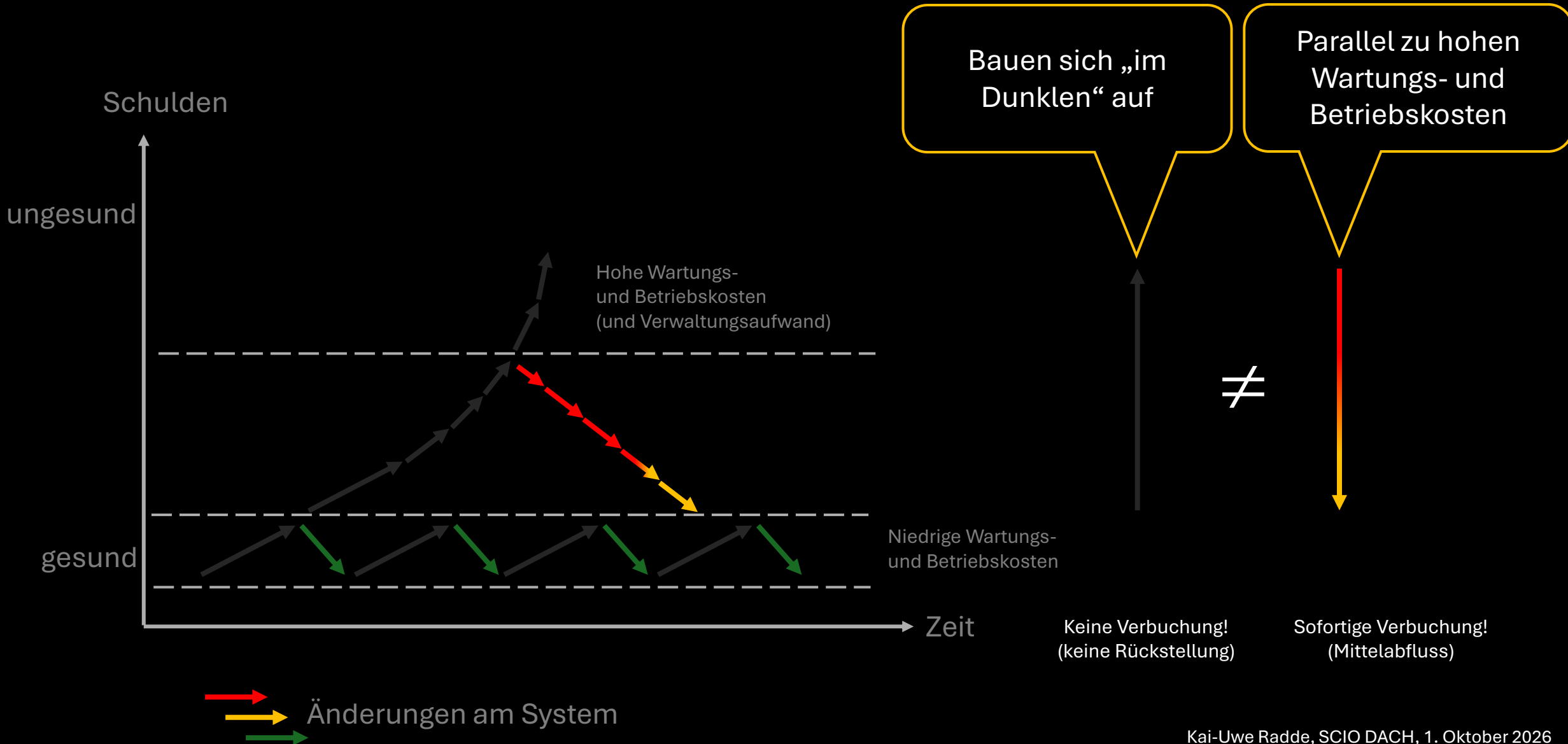
Diese **vorwärts gerichtete** Definition ist einfach und nützlicher

=

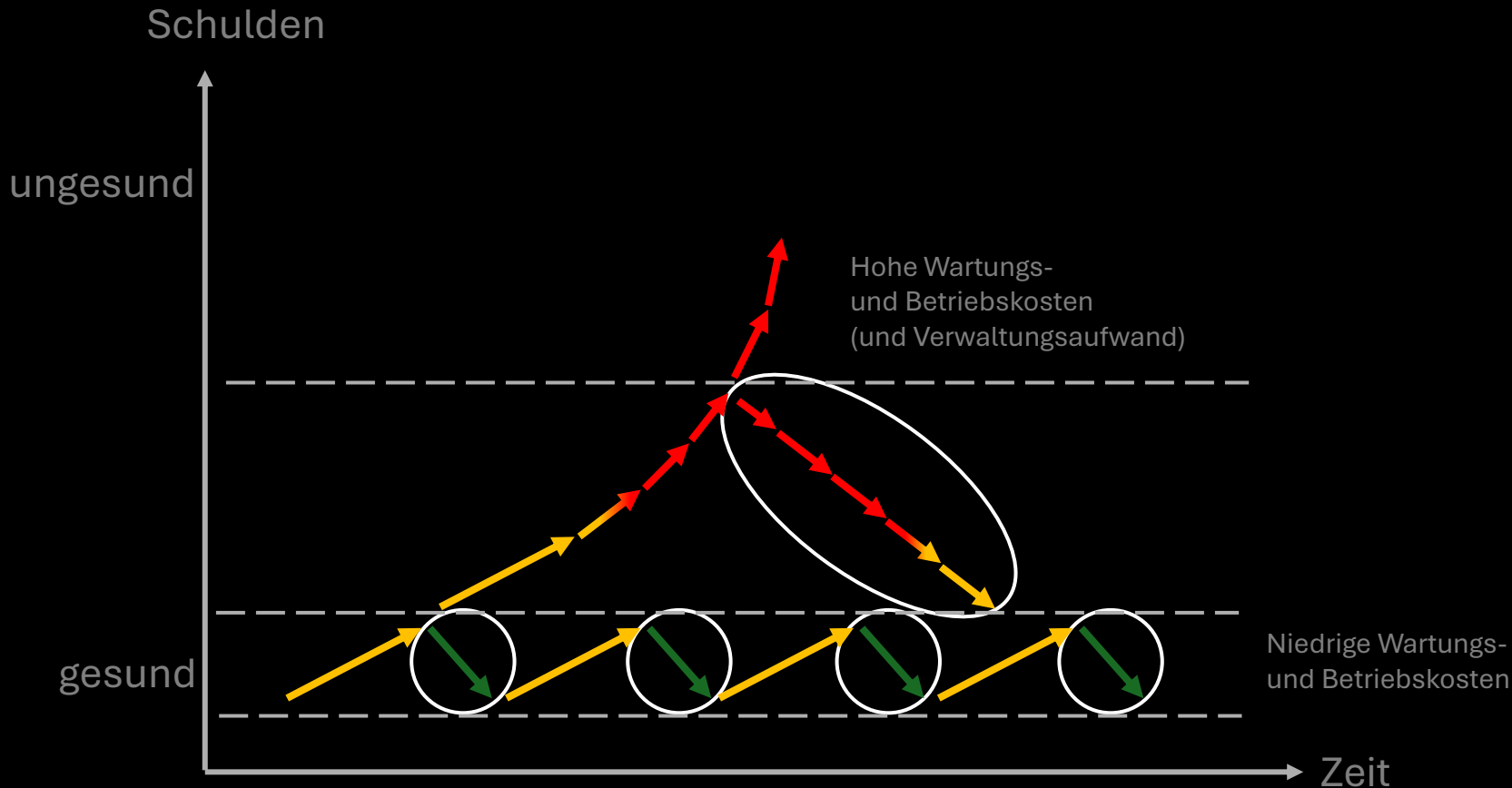
Keine Verbuchung!
(keine Rückstellung)

Sofortige Verbuchung!
(Mittelabfluss)

Technische Schulden in der Finanzfunktion



Definition Technischer Schulden



Bemerkenswert: Carola Lilienthal (WPS) hatte diese beeindruckende Visualisierungsidee

→ Änderungen am System

Definition:

- (1) Änderungen
- (2) Mit dem Ziel eines gesunden IT-Zustands,
- (3) die noch nicht umgesetzt sind

Wichtig:

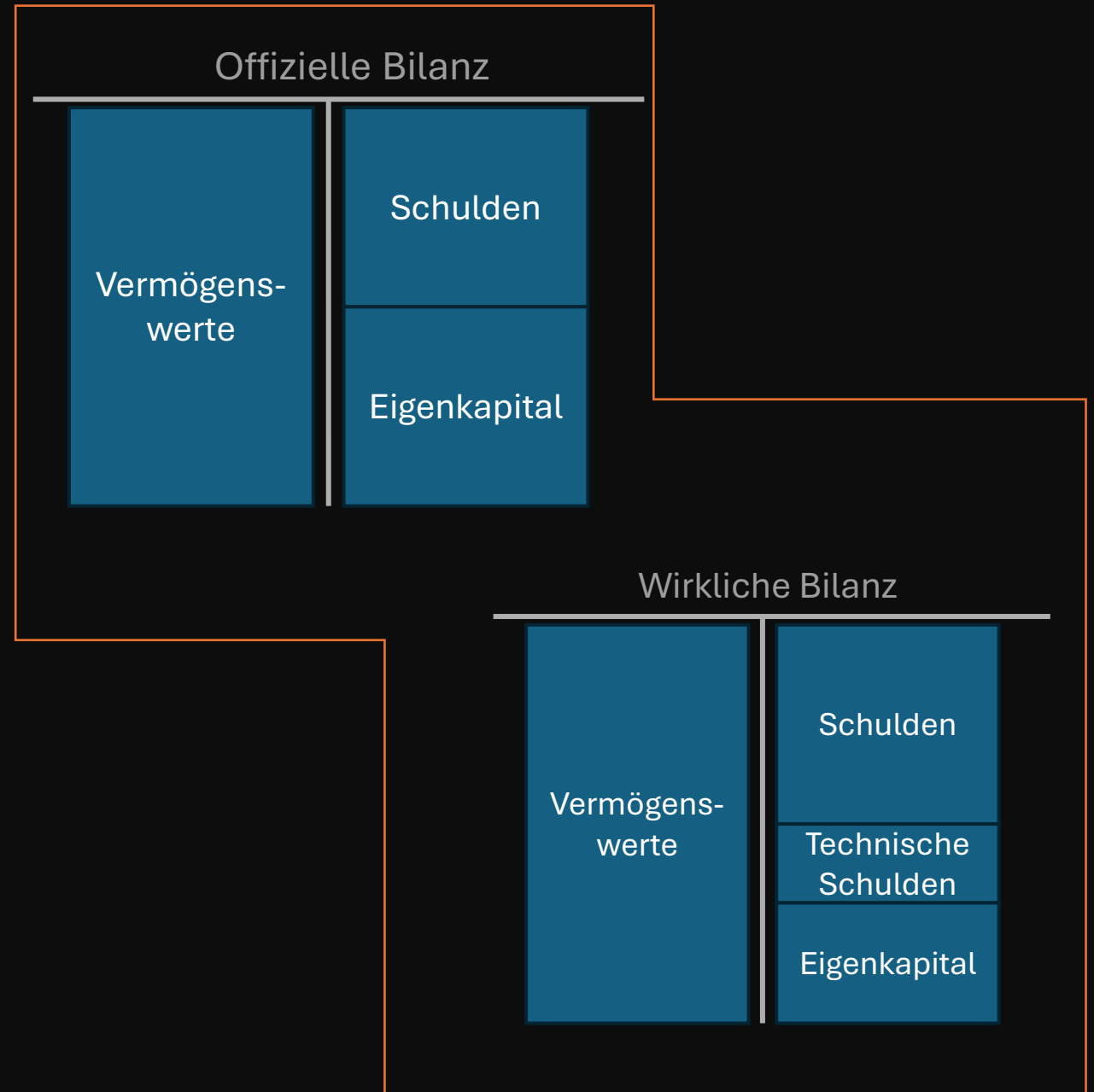
Technische Schulden sind der Mindestaufwand einer Organisation, das angestrebte IT-Leistungsniveau (nur) zu halten

Noch wichtiger:

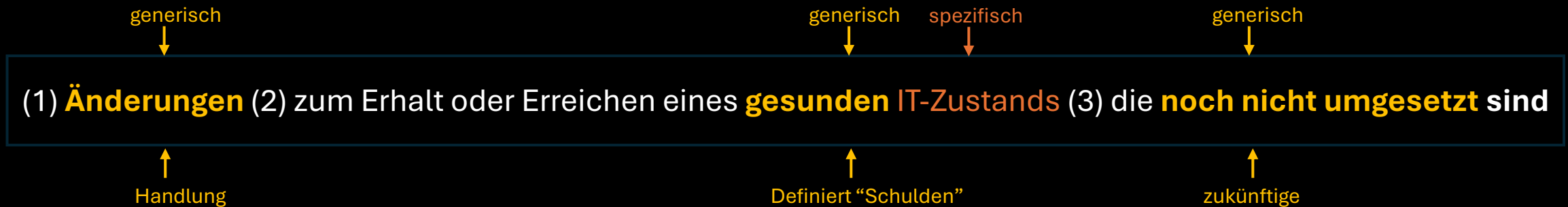
Technische Schulden sind nützlich

- Um schnell zu sein
- Wenn man sie kontrollieren kann

Technische
Schulden werden
in der
„traditionellen“
Rechnungslegung
nicht erfasst



Der “Heureka Moment”



Internalisierte Verbindlichkeiten von Organisationen

Verpflichtung	Konsistente Definition	Model der Wahl / Gesundheitskriterien
Strategische Schulden	(1) Änderungen (2) zum Erhalt oder Erreichen einer gesunden strategischen Position , (3) die noch nicht umgesetzt sind	Patterns of Strategy / Fit
Organisatorische Schulden	(1) Änderungen (2) zum Erhalt oder Erreichen einer gesunden Organisation , (3) die noch nicht umgesetzt sind	VSM / 6 Subkomponenten
Prozess Schulden	(1) Änderungen (2) zum Erhalt oder Erreichen eines gesunden Ende-zu-Ende Prozess , (3) die noch nicht umgesetzt sind	... / Puffer, Durchlaufzeiten, Qualität, Aufwand
Daten (qualitäts-) Schulden	(1) Änderungen (2) zum Erhalt oder Erreichen einer gesunden Datenqualität , (3) die noch nicht umgesetzt sind	... / objektiv & subjektiv vollständig, gültig, eindeutig, glaubwürdig, nützlich, verständlich
Funktionale Schulden	(1) Änderungen (2) zum Erhalt oder Erreichen eines gesunden Funktionsumfangs (3) die noch nicht umgesetzt sind	... / ... Einzel beurteilt je IT-System
Technische Schulden	(1) Änderungen (2) zum Erhalt oder Erreichen eines gesunden IT-Zustands (3) that are not yet implemented	

Components

Internalisierte Verbindlichkeiten von Organisationen

Strategische Schulden		
Organisatorische Schulden		
Prozess Schulden		
Technische Schulden	Funktionale Schulden	Daten (qualitäts-) Schulden

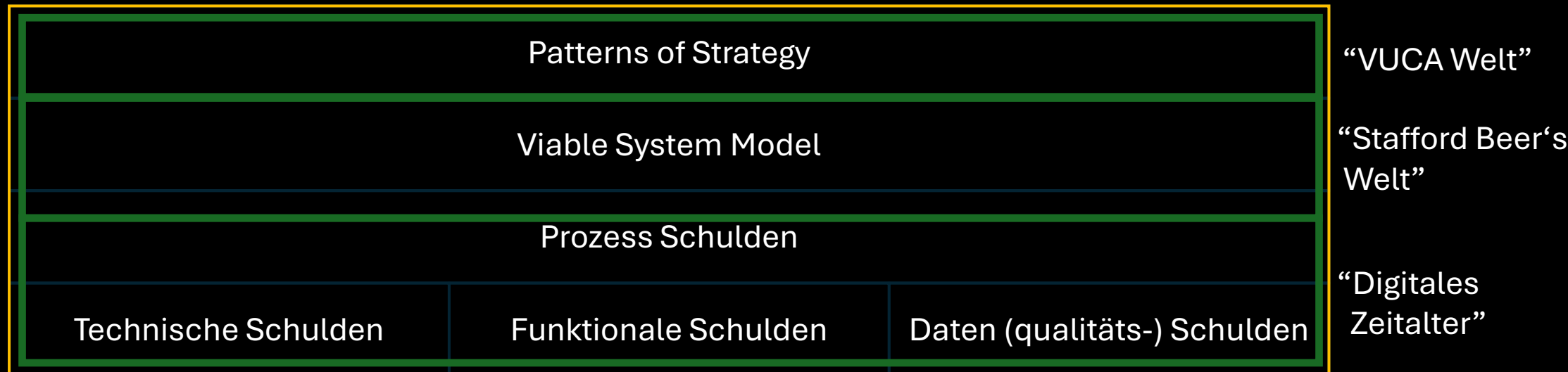
Das lässt sich
operationalisieren

Kernthese: Dieses Modell ist vollständig!

im Sinne von: Alles Übrige ist an anderer Stelle in der Bilanz abgebildet – oder nicht wesentlich

Das VSM* als Kern des gesamten Ansatzes

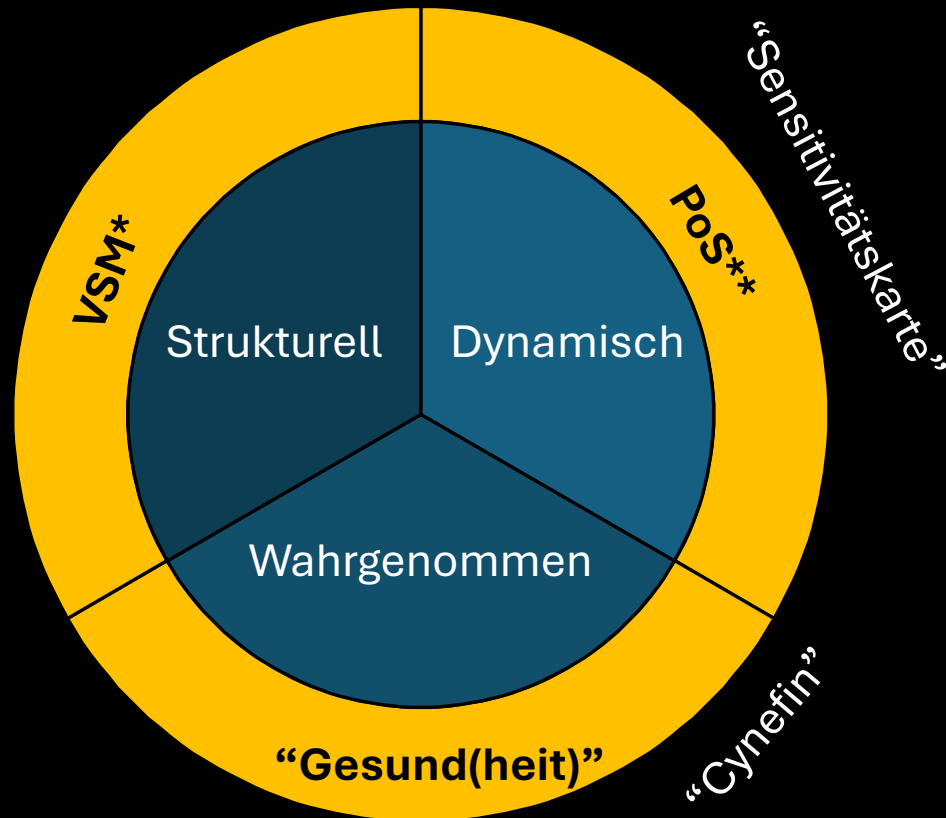
Internalisierte Verbindlichkeiten – Modelüberblick



Kernthese: Dieses Modell ist vollständig!

im Sinne von: Alles Übrige ist an anderer Stelle in der Bilanz abgebildet – oder nicht wesentlich

Complexity



“Lebensfähig“ heißt nicht **“Gesund“**

“Gesund“ ist eine Wahrnehmung
und Wahrnehmungen können sich
ändern, d.h. sie haben ihre eigene
Dynamik

Internalisierte Verbindlichkeiten (auf Basis von VSM* und PoS**) sind in diesem Sinne “komplexitätsvollständig”

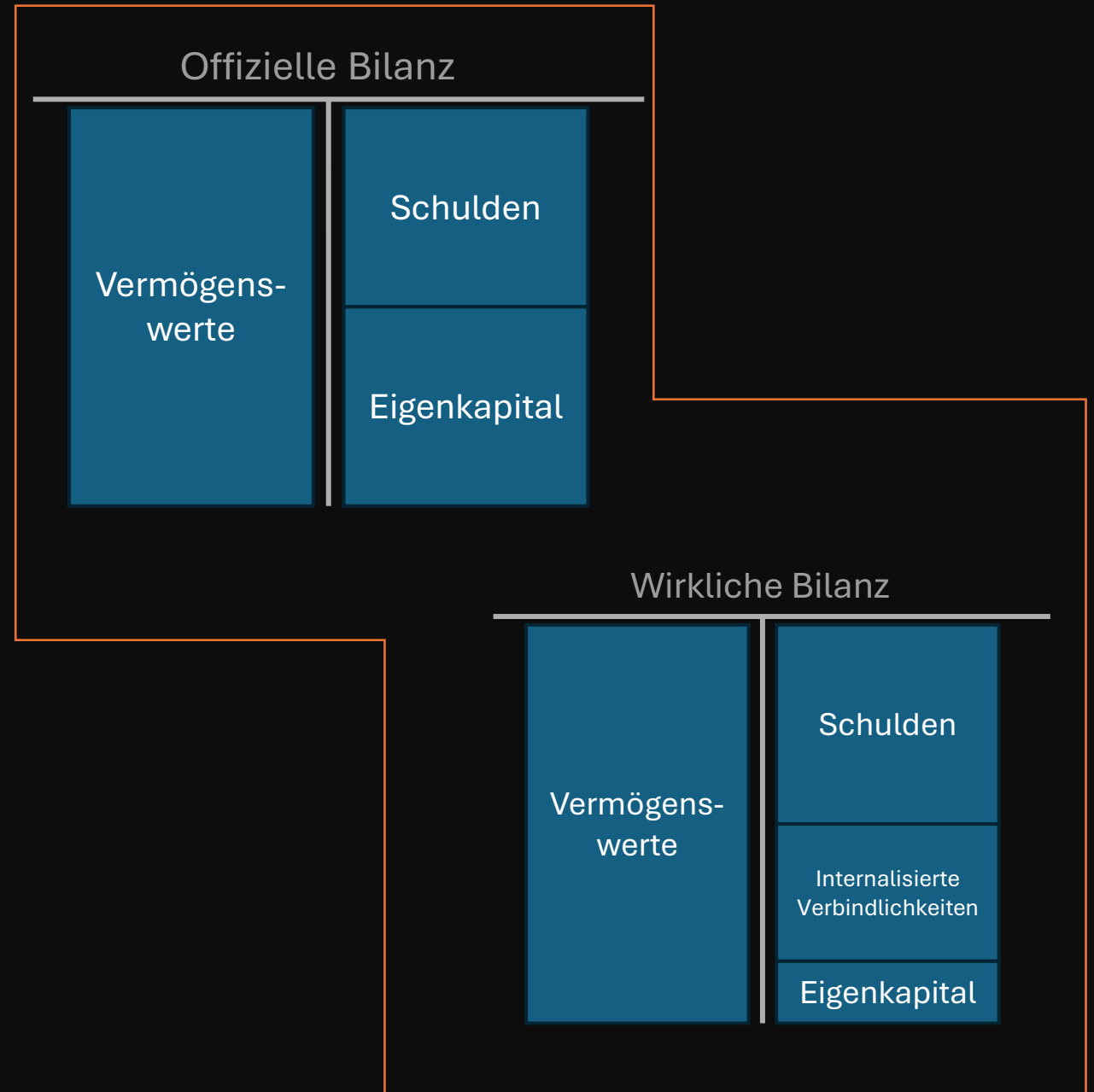
* Viable System Model, ** Patterns of Strategy

Cynefin Framework



Source: www.thecynefin.co

Internalisierte
Verbindlichkeiten
werden in der
„traditionellen“
Rechnungslegung
nicht erfasst



Warum funktioniert das?

~14tes Jahrhundert:

Beginn der modernen Buchführung

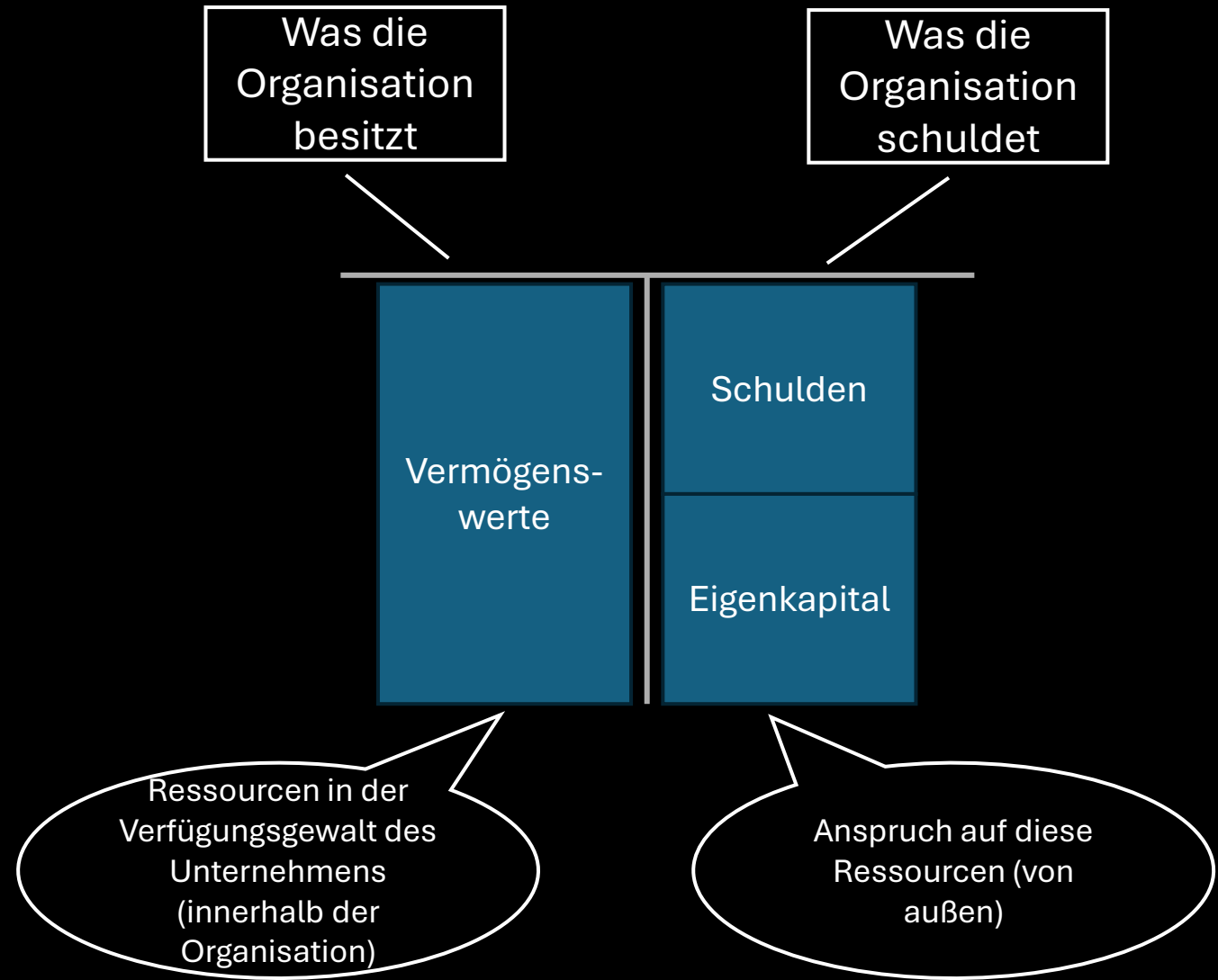


$$\text{Vermögenswerte} = \text{Schulden} + \text{Eigenkapital}$$

With Wurzeln zurück zu Al-Khwarizmi (Persia)
813-833: "Al-Jabr" Das kurzgefasste Buch über die
Rechenverfahren durch Ergänzen und Ausgleichen



Die Bilanz
beschreibt die
Systemgrenze
einer
Organisation und
die Beziehung
zwischen **Innen**
und **Außen**



Man muss nur “grammar of systems” lesen, mit einer Bilanz im Hinterkopf ...

Zusammenfassung – Internalisierte Verbindlichkeiten

- Zukünftige Verpflichtungen, für die keine Rückstellungen gebildet werden dürfen
- Können mit Technischen Schulden, ..., Strategischen Schulden beschrieben werden
- Eine Finanzsicht auf die systemischen “Reibungskosten” eine Organisation zu betreiben
- Die eine “Management Sprache” dafür bereitstellt

Offene Fragen:

- Kann dies auch anders modelliert werden?
 - Wahrscheinlich ja – aber ich wüsste nicht wie
 - Und wen „ja“ – dann muss es ein „systemischer Ansatz“ sein
- Warum entdecke ich das? (erst jetzt)
 - Ich setze nur Bestehendes zusammen

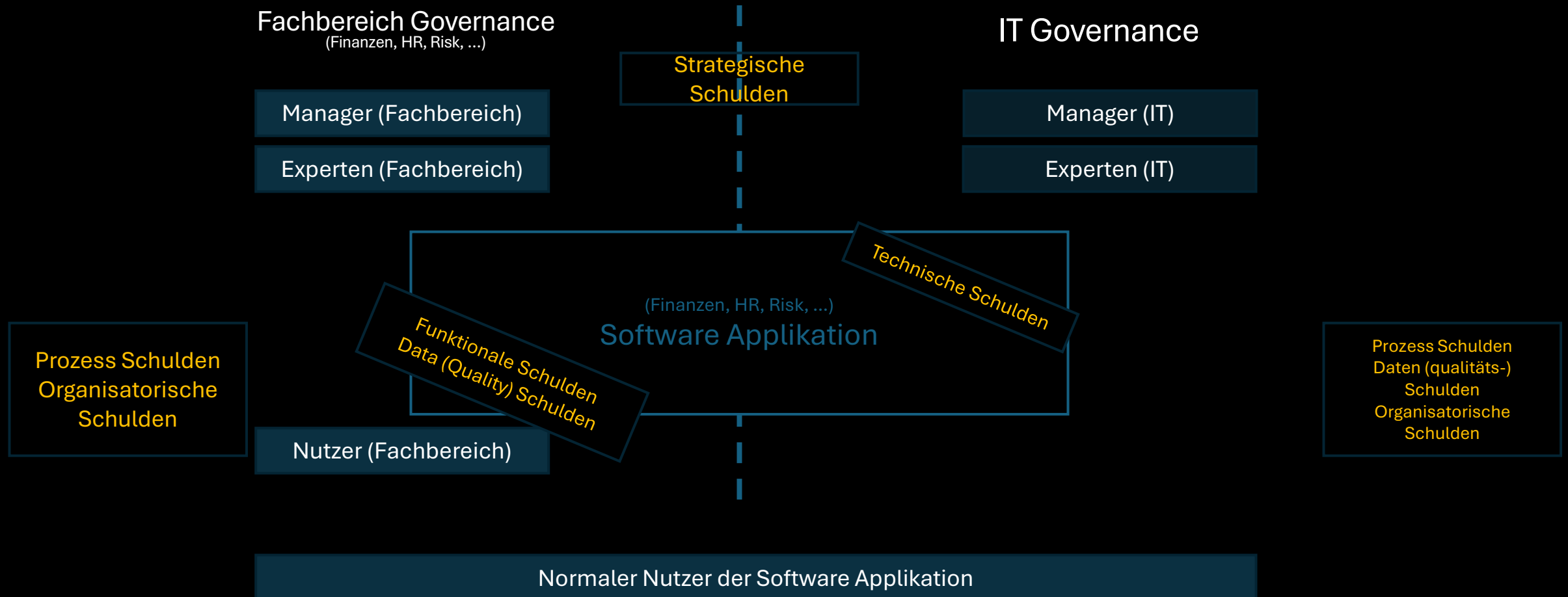
Ende der zweiten Iteration

Anwendung 1

Change Prozess Fachbereich & IT

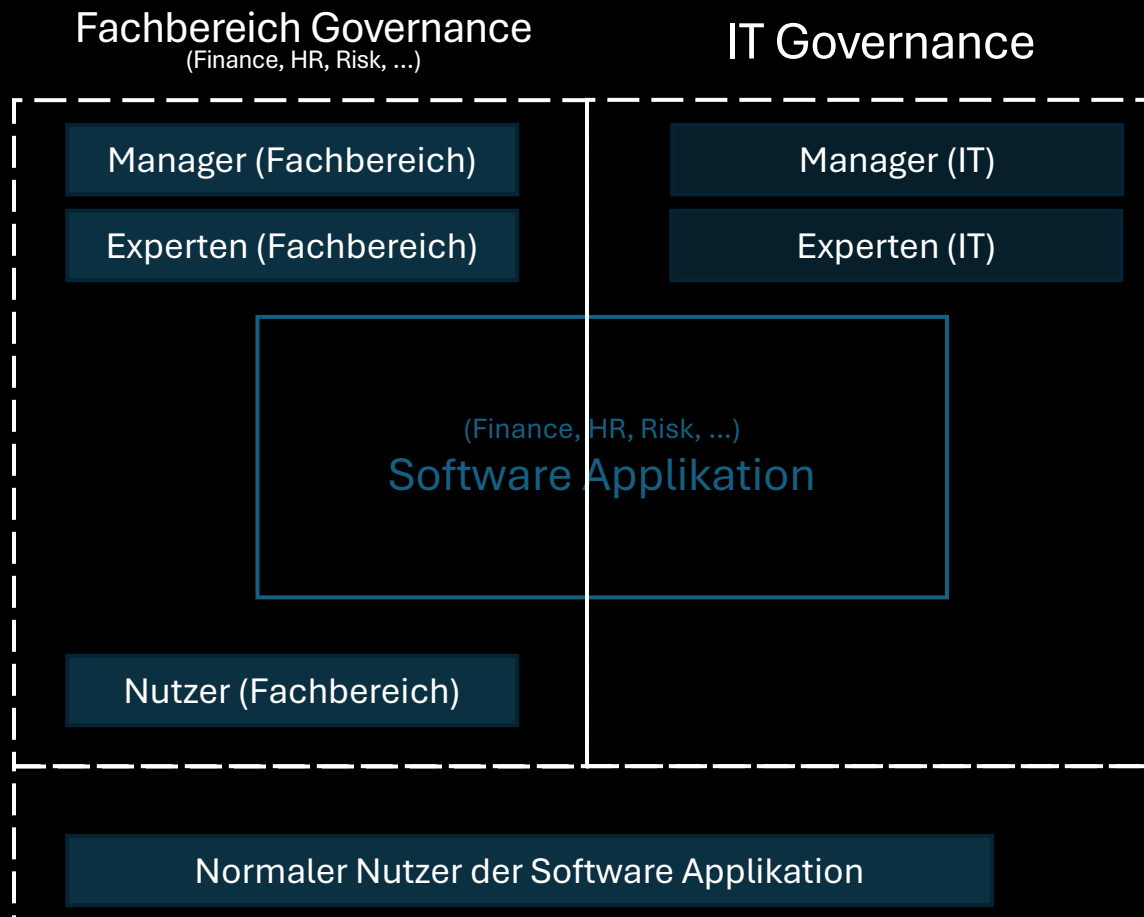
Change Prozess – Fachbereich & IT

Wie geht man (gut) mit dieser Komplexität um?

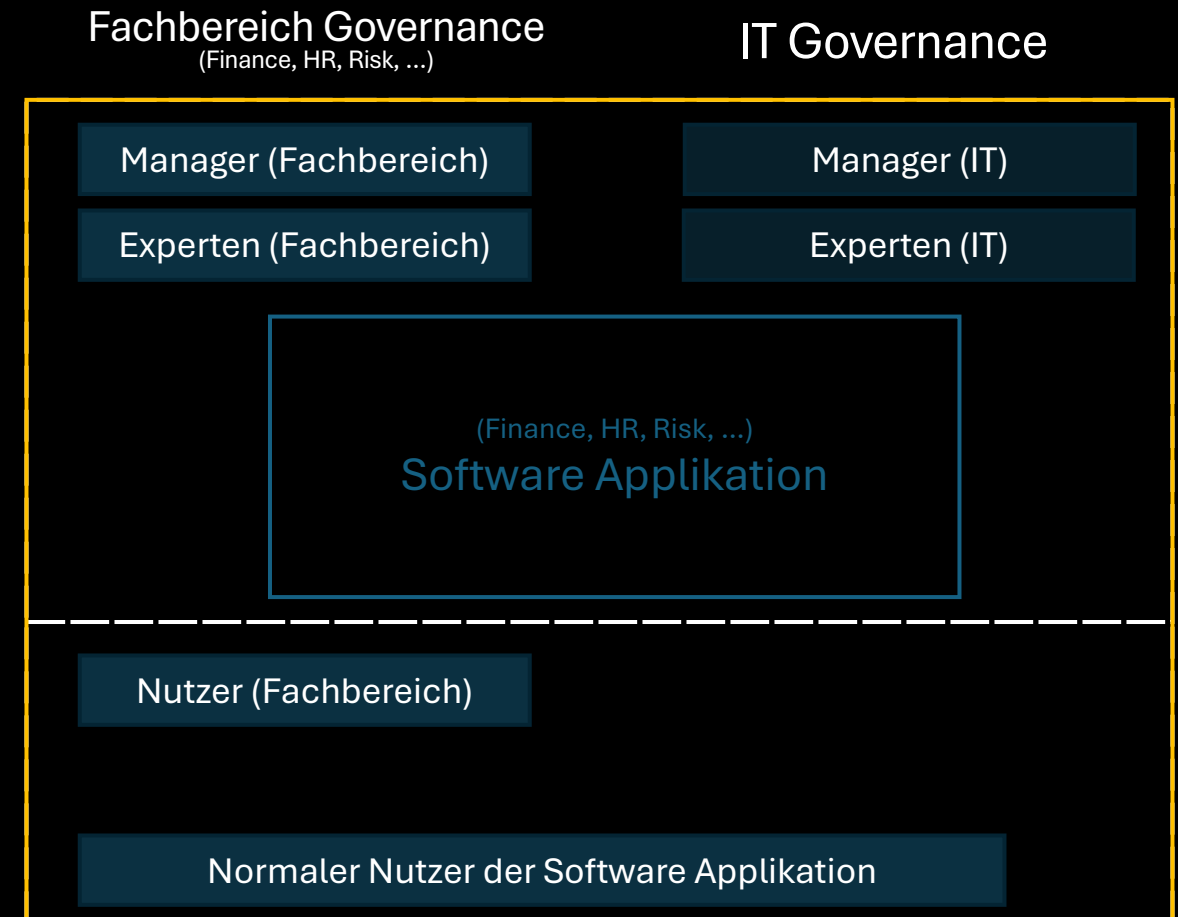


Alternativen

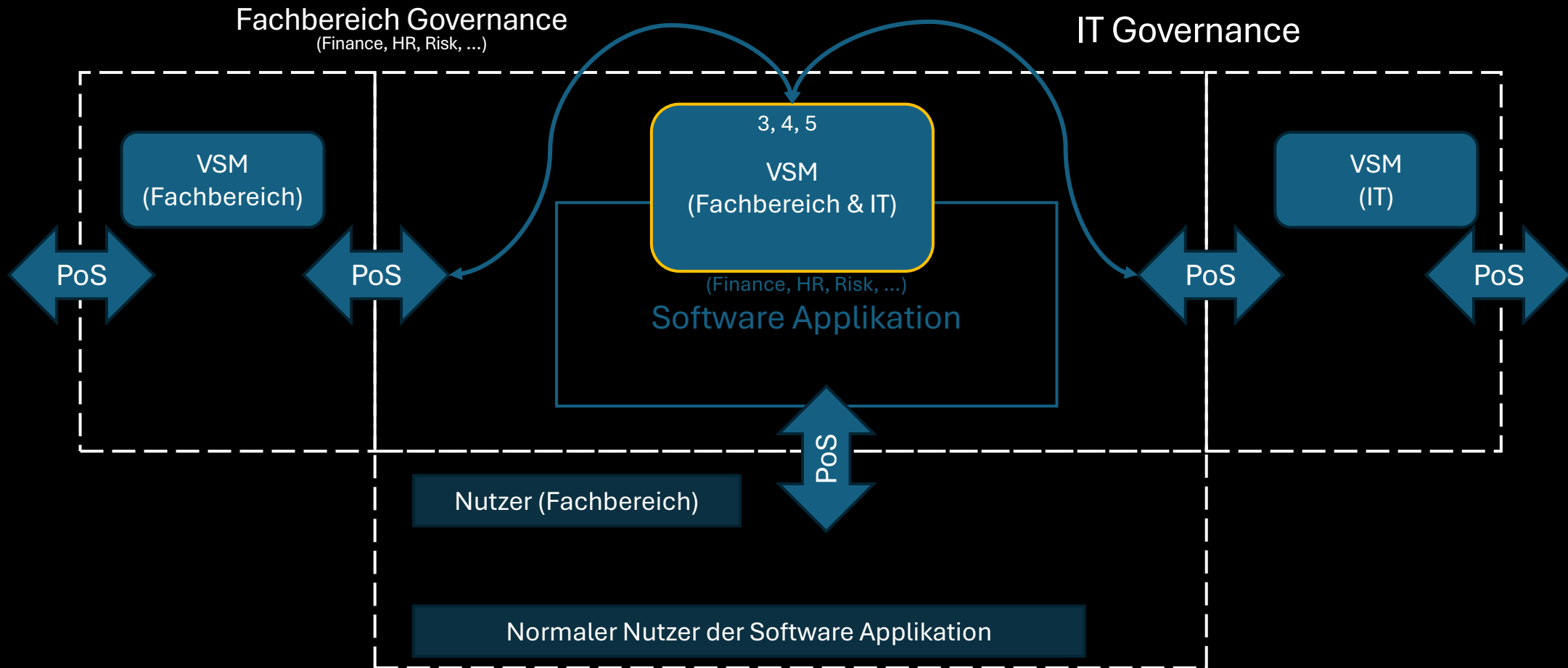
(A) Organigramm Focus



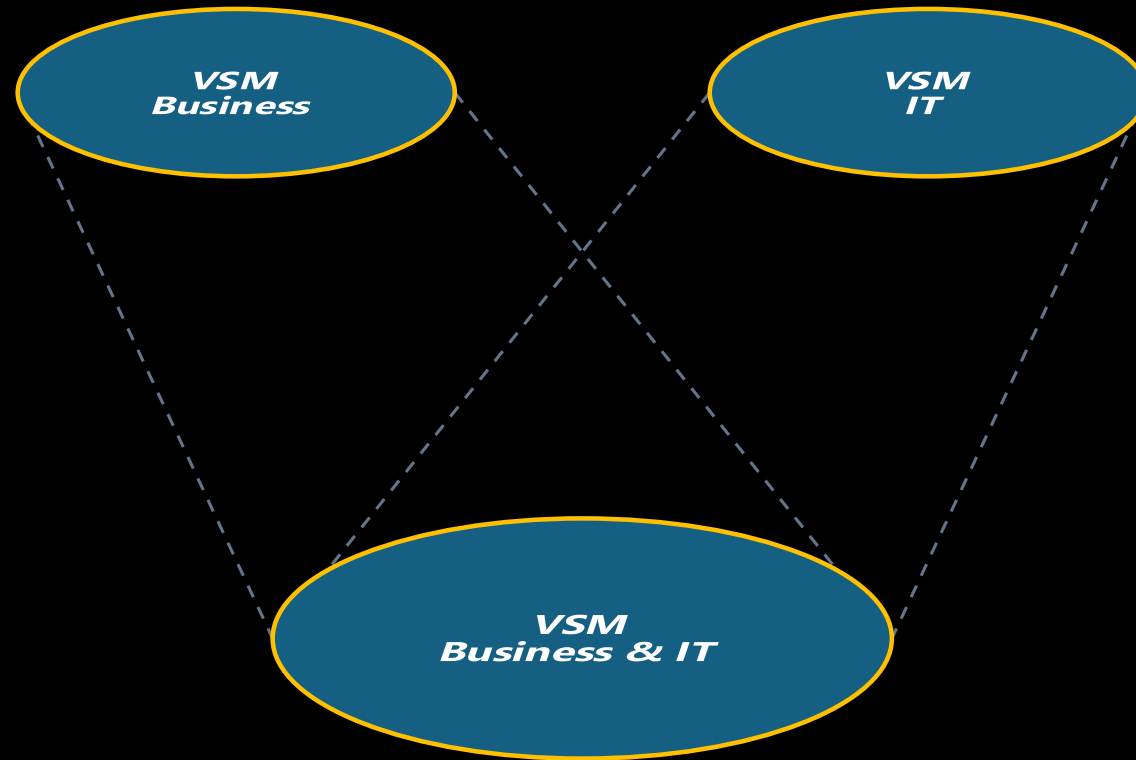
(B) Nutzer Focus



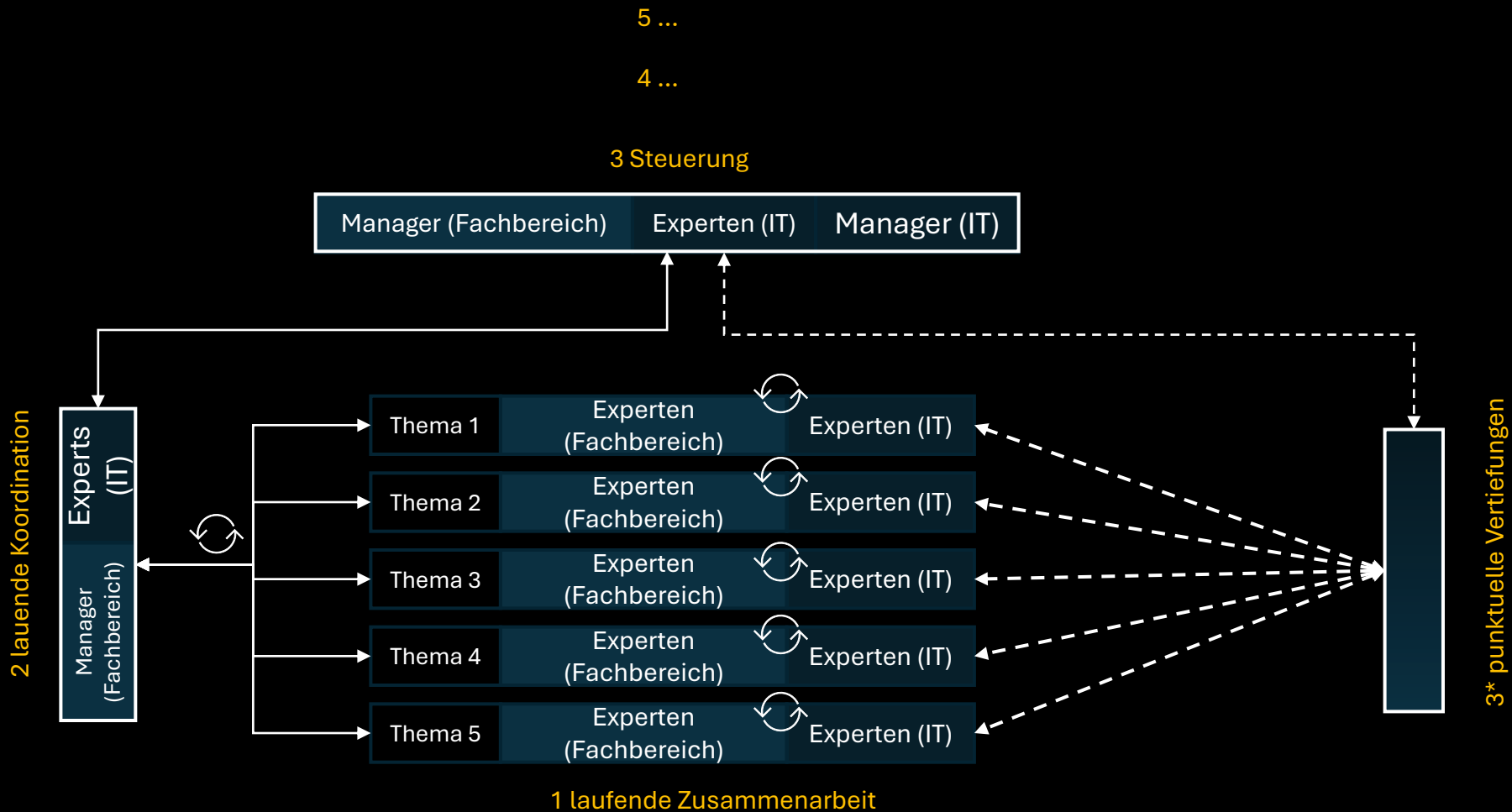
(B) User Focus – modeling w/VSM



(B) User Focus – modeling w/VSM



(B) VSM (Fachbereich & IT)



1, 2, 3, 3*, 4, 5 : in der Notation des "Viable System Model" (VSM)

Anwendung 2

Zielvereinbarungsprozess

Zielvereinbarungsprozess

Drei Fragen an mein Team:

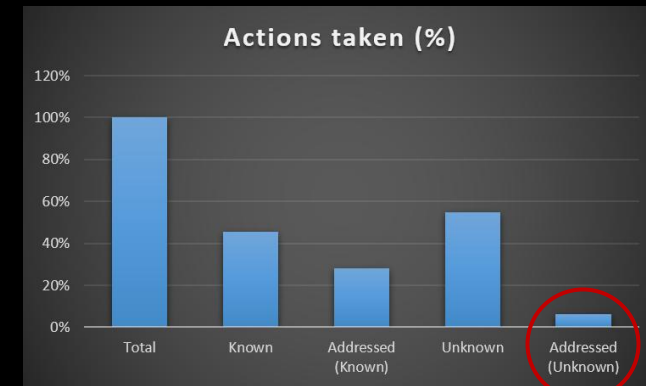
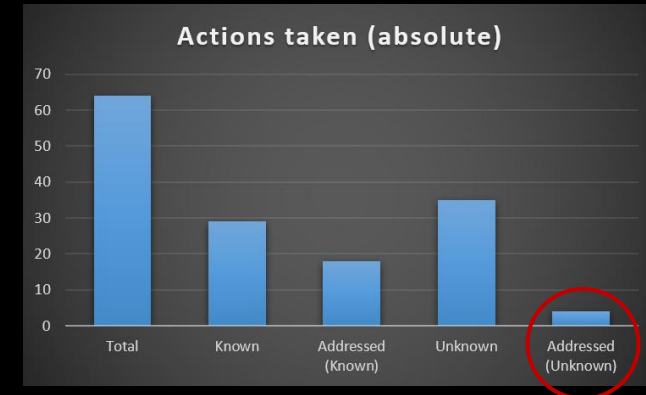
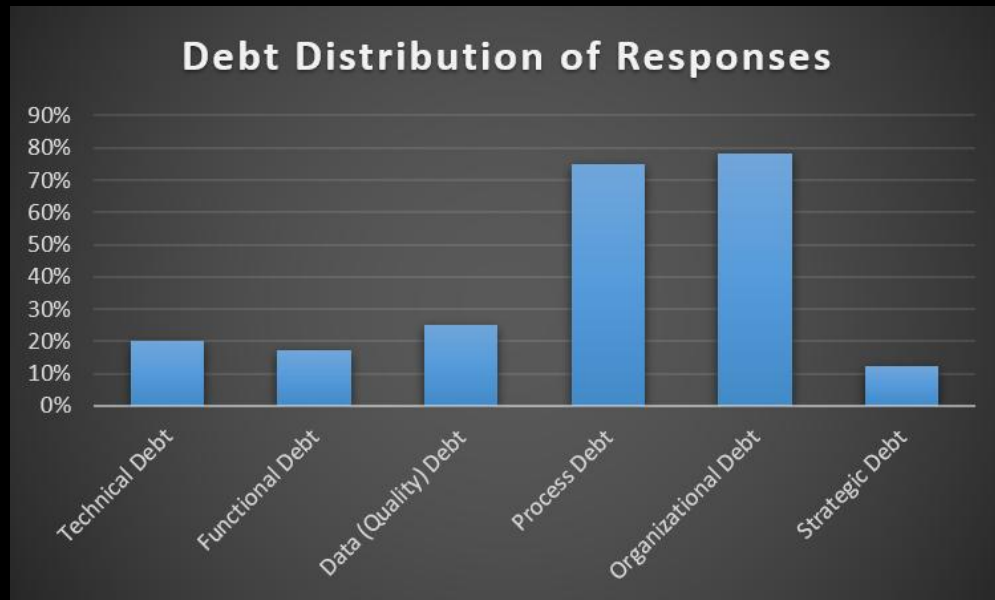
- Welche Ziele fehlen?
- Welche Hindernisse stehen uns im Weg?
- Was würde helfen, die Ziele zu erreichen?

Erwartung:

Die Antworten sollten wertvolle Einsichten in **Internalisierte Verbindlichkeiten** geben

Erste Ergebnisse

(Keine statistische Aussagekraft, nur ein „Testlauf“)



Hypothesen und Implikationen

Hypothese

Internalisierte Verbindlichkeiten > 0 (immer)

impliziert, dass die Übernahme durch AI nicht passieren wird und Elon Musks “Welt des Überflusses” unmöglich ist 😊 zumindest für die meisten von uns

Bemerkenswert:

Internalisierte Verbindlichkeiten = 0 kann geprüft werden, AI hat nun ein Ziel