



MILE REPORT 2026

TRANSFORMATIONSSCHULDEN

Wenn die Architektur stimmt –
aber die Umsetzung trotzdem stockt

EXTRAMILE · Carla Wensor · 2026



1.

DER BEFUND: KLARE ARCHITEKTUR, STOCKENDER BETRIEB

Formale Klarheit und operative Wirksamkeit fallen in deutschen Unternehmen auseinander.

78%

der Führungskräfte bewerten die formale Entscheidungs- und Steuerungsarchitektur ihres Unternehmens als **klar**.

60%

bestätigen **operative Blockaden** – von unklaren Prozessen über Datenprobleme bis zu überlasteten Projektportfolios.

50,8%

bewerten die Architektur **positiv** und berichten **zugleich** von hoher operativer Reibung.*

Das ist kein logischer Widerspruch. Es ist ein Hinweis darauf, dass zwischen dem, was eine Organisation auf dem Papier ist, und dem, was sie im Betrieb tut, eine akkumulierte Lücke entstanden ist – weitverbreitet, und selten mit präzisen Namen. **Wir nennen sie Transformationsschulden.**

* „Positiv“ bezeichnet eine überwiegend zustimmende Bewertung der Architektur-Batterie; „hohe operative Reibung“ eine überwiegend zustimmende Bewertung der Blockaden-Batterie. Quelle: MILE Report 2026, repräsentative Befragung von 3.018 Berufstätigen in Deutschland.

2. DIE BEOBACHTUNG: ZWEI BATTERIEN, EIN MUSTER

Dieselben Führungskräfte bewerten Architektur und Umsetzung in derselben Befragung gegensätzlich.

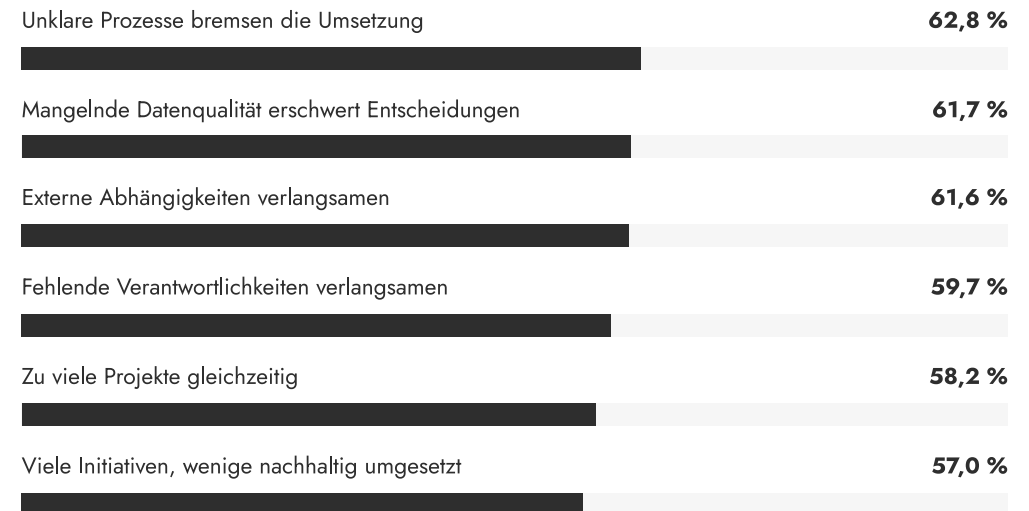
FORMALE ARCHITEKTUR

Ø 78 % Zustimmung



OPERATIVE BLOCKADEN

Ø 60 % Zustimmung



(Zustimmungsquoten über je sechs Items der Architektur- bzw. Blockaden-Batterie, n = 1.004 Führungskräfte, MILE Report 2026. Eine statistische Konsistenzanalyse bestätigt: kein Herausmitteln zweier Gruppen – jede zweite Führungskraft bestätigt beides gleichzeitig, zwischen beiden Bewertungen besteht praktisch kein statistischer Zusammenhang.)



50,8%

der Führungskräfte sagen in derselben Befragung beides gleichzeitig:

„Die Strukturen sind klar.“ — und — „Sie bremsen uns.“

MILE Report 2026 · Konsistenzanalyse · n = 896 Führungskräfte · Lift = 1,04 · r = 0,03 · kein Antwort-Artefakt

3.

DIE INTERPRETATION: ZWEI EBENEN

Das Muster erklärt sich, wenn man zwei Ebenen auseinanderhält, die in der Praxis häufig vermengt werden.

DIE DEKLARIERTE EBENE

Organigramm · Stellenbeschreibungen · Governance-Dokumente · Prozesshandbücher.
Dokumentiert, sichtbar, mehrheitlich als klar empfunden.

TRANSFORMATIONSSCHULDEN

Die akkumulierte Lücke zwischen beiden Ebenen — der eigentliche Engpass.

DIE GELEBTE EBENE

Der tatsächliche Betrieb · informelle Workarounds · anders gelebte Verantwortlichkeiten · nie bereinigte Datenbestände · gewachsenes Schnittstellenchaos. Schwer sichtbar — eben weil sie unter dem Organigramm liegt.

DER PERCEPTION GAP – NEU GELESEN

Führungskräfte sehen vor allem die sichtbare Architektur: Governance, Rollen, Zielbilder, Projektstatus. Mitarbeitende erleben stärker den tatsächlichen Betrieb: Medienbrüche, Abstimmungsschleifen, Doppelarbeit, unklare Übergaben.

Der Perception Gap ist damit nicht die Hauptursache des Problems. Er erklärt, warum Transformationsschulden oft lange unsichtbar bleiben: Führung bewertet, was formal geregelt ist. Mitarbeitende erleben, was operativ tatsächlich funktioniert.

„Führungskräfte verwechseln eine saubere Architektur mit einem funktionierenden Betrieb.“

4. WARUM ES SCHULDEN SIND

Ineffizienz beschreibt einen Zustand. Komplexität ist ein Systemattribut. Schulden beschreiben einen Mechanismus.

AUFNAHME

Entscheidungen, die kurzfristig funktionieren: der Prozess, der als Ausnahme begann. Die Zuständigkeit, die anders gelebt wird. Die Datenlücke, die man „irgendwann“ bereinigen wollte.

AKKUMULATION

Im Moment nachvollziehbar – problematisch, wenn die Nebenwirkungen dauerhaft bestehen bleiben. Zusammen hinterlassen sie eine Rechnung.

ZINS

Jede neue Initiative auf unbereinigten Prozessen braucht länger. KI wird teurer und langsamer. Reorganisationen greifen nicht. Die Schulden bleiben unsichtbar – ihre Kosten nicht.

Wie sich der Zins zeigt:

Selten als einzelne große Rechnung – sondern in längeren Durchlaufzeiten, zusätzlicher Abstimmung, Doppelarbeit, späteren Eskalationen und sinkender Glaubwürdigkeit neuer Veränderungen.

TRANSFORMATIONSSCHULDEN — OBERBEGRIFF

OPERATIVE SCHULDEN

Die Lücke zwischen deklarierter Architektur und gelebtem Betrieb.

- Prozesse, die im Alltag über Workarounds laufen
- Verantwortlichkeiten: Papier ≠ Betrieb, an Schnittstellen neu verhandelt
- Daten, die erst manuell bereinigt und abgeglichen werden müssen

Wirkung: verlangsamt die Umsetzung von innen



PRIORISIERUNGSSCHULDEN

Mehr Veränderung beginnen, als die Organisation gleichzeitig verarbeiten kann.

- Zu viele parallele Initiativen, keine Reihenfolge
- Nie sauber beendete Projekte binden Ressourcen
- Fragmentierte Ressourcen, immer neue Sonderprioritäten

Wirkung: überlastet die Umsetzung von oben

Zusammen sorgen sie dafür, dass Organisationen viel Bewegung erzeugen — aber zu wenig nachhaltigen Fortschritt.

5.

NICHT JEDES PROBLEM IST EINE TRANSFORMATIONSSCHULD

Man erkennt Schulden nicht an einem einzelnen Fehler – sondern daran, dass unterschiedliche Initiativen immer wieder an denselben Reibungspunkten hängen bleiben.

ZUNÄCHST NUR EIN PROBLEM ...

... WIRD ZUR TRANSFORMATIONSSCHULD, WENN

Ein unklarer Prozess



er über Jahre durch Workarounds kompensiert, nie bereinigt und bei jeder neuen Veränderung erneut zum Engpass wird.

Eine unklare Verantwortlichkeit



dieselbe Schnittstelle in unterschiedlichen Projekten immer wieder zu Abstimmung, Eskalation und Verzögerung führt.

Ein schlecht eingeführtes Tool



es zusätzlich zur alten Arbeitsweise betrieben wird – und die Organisation dauerhaft zwei Prozesse, zwei Datenstände und zwei Wahrheiten verwalten muss.

6. SELBSTDIAGNOSE: HABEN WIR TRANSFORMATIONSSCHULDEN?

Beantworten Sie die folgenden Fragen für Ihre Organisation.

1

Sind Entscheidungswege formal klar – aber wichtige Entscheidungen werden trotzdem regelmäßig informell vorabgestimmt, vertagt oder mehrfach eskaliert?

2

Gibt es dokumentierte Prozesse, die im Alltag nur funktionieren, weil Mitarbeitende Excel-Listen, persönliche Kontakte oder Mailketten nutzen?

3

Hängen unterschiedliche Projekte immer wieder an denselben Problemen: Datenqualität, Schnittstellen, unklaren Verantwortlichkeiten, fehlenden Ressourcen?

4

Werden neue Tools, Programme oder Transformationsinitiativen gestartet, obwohl alte Prozesse, Systeme und Sonderwege weiterlaufen?

5

Gibt es mehr parallele Veränderungsprojekte, als die Organisation realistisch priorisieren, begleiten und nachhaltig verankern kann?

6

Beschreibt die Führung die Organisation als gut aufgestellt, während Mitarbeitende vor allem Abstimmungsaufwand, Doppelarbeit und Überlastung erleben?

Lesehilfe:

Vier oder mehr Ja-Antworten sind ein starkes Signal, vor der nächsten großen Initiative eine Schuldeninventur durchzuführen.

Die entscheidende Frage lautet nicht: „Wo haben wir Probleme?“ Sondern: „**Welche wiederkehrenden Altlasten machen jede neue Veränderung langsamer, teurer und schwieriger?**“

7.

WAS JETZT ZU TUN IST

Der Abbau von Transformationsschulden ist kein einmaliges Projekt, sondern eine wiederkehrende Führungsdisziplin – mit drei operativen Konsequenzen.

01

INVENTUR VOR INITIATIVE

Bevor die nächste Transformation aufgesetzt wird: kartieren, wie die Organisation tatsächlich funktioniert – nicht wie das Organigramm es zeigt. Wo entstehen systematisch Workarounds? Welche Daten fehlen, die jede neue KI-Initiative voraussetzt? Schulden, die unsichtbar bleiben, können nicht abgetragen werden.

Ergebnis: Landkarte der zehn wichtigsten Reibungspunkte – inkl. betroffener Prozesse, Daten, Rollen und laufender Initiativen.

02

SCHULDEN PRIORISIEREN

Nicht alle gleichzeitig abtragen. Die größte Hebelwirkung entsteht dort, wo Schulden aktiv laufende Initiativen blockieren. Diese Priorisierung gehört auf die Agenda des Führungsteams. Wer alle Schulden gleichzeitig angehen will, reproduziert genau das Muster, das sie erzeugt hat.

Ergebnis: Top-3-Schulden nach Zinswirkung, Aufwand und Blockadegrad.

03

SEQUENZIEREN, NICHT ADDIEREN

Keine neue Initiative ohne Schulden-Check: Welche operative Schuld setzen wir voraus, dass sie nicht existiert – und ist das realistisch? Manche Initiativen werden verschoben. Nicht weil sie falsch sind, sondern weil der Boden noch nicht bereit ist. Das ist der Unterschied zwischen Bewegung und Richtung.

Ergebnis: Portfolioentscheidung – stoppen, verschieben, entkoppeln, vorbereiten oder sofort starten.

DIE FRAGE DER NÄCHSTEN JAHRE IST NICHT NUR STRATEGISCH. SIE IST OPERATIV.

„WAS MÜSSEN WIR AUFRÄUMEN, BEVOR WIR DAS NÄCHSTE AUFSETZEN?“

Der Abbau von Transformationsschulden beginnt mit Sichtbarkeit. Die nächste Führungsaufgabe ist Priorisierung. Wie Führungsteams ihre Transformationsagenda konkret sequenzieren, zeigt das Whitepaper

„Aktivität ersetzt Priorisierung“.





carla@extramile.de · www.extramile.de

DATENBASIS

Diese These basiert auf dem MILE Report 2026, einer repräsentativen Befragung von 3.018 Berufstätigen in Deutschland (1.004 Führungskräfte, 2.014 Mitarbeitende), durchgeführt von EXTRAMILE gemeinsam mit ONE8Y GmbH. Die statistische Konsistenzanalyse ($n = 896$, $\text{Lift} = 1,04$, $r = 0,03$) wurde von ONE8Y berechnet und bestätigt, dass der Befund kein Antwort-Artefakt ist. Alle Daten und Methodik sind im vollständigen Report dokumentiert.

© 2026 EXTRAMILE · Alle Rechte vorbehalten · Abdruck mit Quellenangabe honorarfrei