ARGO NEWS 39
Oktober 2026 / ARGO news Nr. 39

KI TRANSFORMATION

Orientierung gewinnen und gemeinsam den Weg gestalten



Matthew Strauss
Principal Partner

Wie eine KI-Reifegradmatrix Führungskräften helfen kann, das große Ganze zu verstehen, ein gemeinsames Zukunftsbild zu entwickeln und den Weg dorthin zu finden. Künstliche Intelligenz ist überall. Kaum ein Tag vergeht, an dem nicht ein neuer Artikel darüber erscheint, wie KI unsere Unternehmen verändern, unsere Arbeitsweise beeinflussen oder ganze Branchen grundlegend umgestalten wird. Wir wissen, dass KI wichtig ist. Wir sehen die Chancen, aber auch die Risiken. Wir hören von Unternehmen, die massiv in KI investieren, neue Tools einführen, Prozesse automatisieren und völlig neue Geschäftsmodelle entwickeln. Aber was bedeutet es eigentlich, ein KI-fähiges Unternehmen zu werden? Was wollen wir damit erreichen? Und woher wissen wir, womit wir uns heute beschäftigen sollten – und was vielleicht erst nächstes Jahr oder noch später relevant wird? Diese Fragen habe ich mir selbst auch gestellt.

Das große Ganze verstehen

Bei ARGO hatten wir unsere eigene KI-Reise bereits begonnen.
Wir beschäftigten uns mit Governance, Risiken, Richtlinien, der Frage, welche Tools wir zur Verfügung stellen sollten, und damit, wie wir unsere Mitarbeitenden dabei unterstützen können, KI kompetent einzusetzen. Es war also keineswegs so, dass wir noch nichts unternommen hätten. Ganz im Gegenteil. Trotzdem fiel es mir persönlich schwer, das große Ganze zu erkennen. Ich wollte besser verstehen, was KI-Transformation tatsächlich bedeutet – nicht nur für unsere eigene Organisation, sondern auch für die Unternehmen, mit denen wir zusammenarbeiten. Welche unterschiedlichen Fähigkeiten muss eine Organisation entwickeln? Wie hängen diese zusammen? Woran erkennen wir Fortschritte? Und vielleicht am wichtigsten: Wie sieht die Organisation, die wir werden wollen, eigentlich aus? Dann lernte ich das Konzept einer KI-Reifegradmatrix kennen.

Eine Landkarte für den Weg

Die Idee hinter einer Reifegradmatrix ist eigentlich recht einfach.
Sie unterteilt ein komplexes Thema in mehrere Dimensionen und beschreibt, wie unterschiedliche Reifegrade in jeder dieser Dimensionen aussehen.
In unserem Fall haben wir eine Matrix mit acht Dimensionen und fünf Reifegraden entwickelt.
Diese Dimensionen gehen weit über die Technologie hinaus.

→

KI TRANS FOR MATION

Orientierung gewinnen und gemeinsam den Weg gestalten

Sie umfassen unter anderem KI-Strategie, Governance und Risikomanagement, Daten und IT-Infrastruktur, Prozesse, Kompetenzen der Mitarbeitenden sowie Unternehmenskultur und Führung. Für jede Dimension haben wir beschrieben, wie eine Organisation auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen aussehen könnte – von einem geringen Bewusstsein und ersten Erfahrungen mit KI bis hin zu einem systematischen und strategischen Einsatz im gesamten Unternehmen.
Und plötzlich konnte ich das große Ganze erkennen.

Anstatt KI als eine Ansammlung von Technologien, Tools, Chancen und Risiken zu sehen, konnte ich nun die verschiedenen Fähigkeiten erkennen, die eine Organisation entwickeln muss, und wie sie zusammenhängen.

Noch wichtiger war, dass mir die Beschreibungen der einzelnen Reifegrade halfen, mir vorzustellen, wie Fortschritt tatsächlich aussehen könnte. Nicht nur, was getan werden muss, sondern auch, zu welcher Art von Organisation wir uns entwickeln könnten.
Nehmen wir zum Beispiel die Kompetenzen der Mitarbeitenden. Ein erster Schritt könnte darin bestehen, Menschen dabei zu helfen, zu verstehen, was KI kann und was nicht, geeignete Tools zur Verfügung zu stellen und sie zum Experimentieren zu ermutigen. Mit zunehmendem Reifegrad könnte die Organisation strukturiertere Lernangebote einführen, bewährte Vorgehensweisen austauschen, rollenspezifische Kompetenzen entwickeln und KI schließlich in alltägliche Arbeitsabläufe integrieren. Dieselbe Logik gilt für Governance, Daten, Technologie, Prozesse und Führung. Eine Reifegradmatrix lässt die Komplexität nicht verschwinden. Aber sie macht sie wesentlich leichter verständlich, vorstellbar und handhabbar.

Gemeinsam das Ziel vor Augen

In unserer Arbeit mit organisatorischen Veränderungen erleben wir immer wieder, wie wichtig es ist, dass Menschen das große Ganze verstehen. Nehmen wir zum Beispiel eine Lean-Transformation. Führungskräfte und Mitarbeitende lernen vielleicht einzelne Werkzeuge und Methoden kennen, wie 5S, Wertstromanalyse oder kontinuierliche Verbesserung. Aber solange sie das Gesamtsystem und dessen Ziel nicht verstehen, fällt es ihnen schwer, den Nutzen zu erkennen, eine gemeinsame Vorstellung von der Zukunft zu entwickeln oder aktiv zur Veränderung beizutragen.
Ich denke, bei KI ist es ähnlich. Ein Unternehmen kann bereits neue Technologien einführen, Richtlinien entwickeln, Mitarbeitende schulen und Projekte starten.

Aber haben die Führungskräfte auch ein gemeinsames Verständnis davon, wohin all das führen soll? Und wenn Führungskräfte selbst keine klare Vorstellung von der Zukunft haben, wie können sie dann ihre Mitarbeitenden dabei unterstützen, diese Zukunft zu verstehen und mitzugestalten? Hier sehe ich einen weiteren wichtigen Nutzen einer Reifegradmatrix. Sie gibt einem Führungsteam eine gemeinsame Sprache und eine strukturierte Möglichkeit, nicht nur darüber zu sprechen, wo die Organisation heute steht, sondern auch darüber, wohin sie sich entwickeln möchte. Die Beschreibungen der unterschiedlichen Reifegrade helfen dabei, mögliche Zukunftsbilder konkreter zu machen. Führungskräfte können gemeinsam diskutieren, was diese Zukunft für ihr Geschäft, ihre Mitarbeitenden, ihre Prozesse und ihre Zusammenarbeit bedeuten würde. Und durch diese Diskussion kann Schritt für Schritt ein gemeinsames Zukunftsbild und ein gemeinsames Verständnis des Weges dorthin entstehen.

Natürlich geht es nicht unbedingt darum, in jeder Dimension den höchsten Reifegrad zu erreichen. Unterschiedliche Organisationen haben unterschiedliche Bedürfnisse. Ein Produktionsunternehmen könnte große Chancen in der Produktionsplanung, im Qualitätsmanagement oder in der vorausschauenden Wartung sehen. Ein Dienstleistungsunternehmen könnte sich stärker auf Wissensmanagement, Recherche oder die Verbesserung der täglichen Arbeit seiner Mitarbeitenden konzentrieren.

Die Frage lautet also nicht einfach: Wie können wir bei KI einen höheren Reifegrad erreichen?
Sondern vielmehr: Zu welcher Art von Organisation wollen wir uns entwickeln, welcher KI-Reifegrad ist für unser Geschäft sinnvoll und worauf sollten wir unsere Anstrengungen konzentrieren?
Eine Reifegradmatrix beantwortet diese Fragen nicht für uns.
Sie ersetzt auch weder Strategie noch unternehmerisches Urteilsvermögen. Aber sie hilft uns, Möglichkeiten zu erkennen, Entscheidungen besser zu verstehen und ein gemeinsames Bild davon zu entwickeln, wohin wir wollen. Und dieses gemeinsame Verständnis ist eine wichtige Grundlage, um jede Transformation erfolgreich zu gestalten.

Der Einstieg muss weder kompliziert noch teuer sein

Ich denke, das ist für Organisationen jeder Größe relevant.
Nicht jedes Unternehmen verfügt über eine eigene KI-Abteilung, ein großes IT-Team oder die finanziellen Mittel, um eine große Unternehmensberatung mit der Entwicklung einer umfassenden KI-Strategie zu beauftragen. Und selbst in größeren Organisationen, in denen spezialisierte Teams bereits mit hohem Tempo vorangehen, fällt es Führungskräften manchmal schwer zu verstehen, wie die verschiedenen Aktivitäten zusammenhängen.

Bevor größere Investitionen getätigt oder weitere Initiativen gestartet werden, lohnt es sich, zunächst etwas Zeit zu investieren, um zu verstehen, was KI-Fähigkeit tatsächlich bedeutet und was die Organisation erreichen möchte.
Es gibt verschiedene KI-Reifegradmodelle, unter anderem von Technologieunternehmen, Forschungseinrichtungen und Beratungsunternehmen.

Sie unterscheiden sich in ihrem Ansatz und ihren Schwerpunkten, können aber alle hilfreiche Perspektiven bieten. Um Ihnen den Einstieg zu erleichtern, stellen wir unsere ARGO KI-Reifegradmatrix *(hier zum Download, siehe unten)* zur Verfügung.
Sie bietet einen Überblick über acht Dimensionen und fünf Reifegrade und beschreibt, wie die jeweiligen Entwicklungsstufen aussehen können. Man kann sogar ein KI-Tool wie ChatGPT nutzen, um ein Reifegradmodell zu erkunden und an die Bedürfnisse der eigenen Organisation anzupassen.
Genau so haben wir unsere eigene Matrix entwickelt und schrittweise verfeinert. Natürlich müssen die Ergebnisse kritisch hinterfragt werden. KI kann helfen, Gedanken zu strukturieren, aber sie kennt das eigene Unternehmen nicht so gut wie die Menschen, die darin arbeiten.

Sobald ein geeignetes Modell vorliegt, können die nächsten Schritte recht einfach sein.
Bringen Sie Ihr Führungsteam zusammen, vielleicht ergänzt durch einige Menschen aus unterschiedlichen Bereichen Ihrer Organisation. Schauen Sie sich die verschiedenen Dimensionen der KI-Reife an und diskutieren Sie gemeinsam, wo Sie heute stehen. Betrachten Sie anschließend die Beschreibungen höherer Reifegrade. Was könnte für Ihre Organisation relevant sein?
Welche Zukunft möchten Sie gestalten? Was müsste sich verändern, um dorthin zu gelangen? Dabei geht es nicht um eine perfekte Bewertung oder eine vollständig ausgearbeitete Strategie. Schon die Diskussion selbst ist wertvoll.
Wo machen Sie bereits Fortschritte? Wo bestehen Lücken?
Welche Fähigkeiten sind für Ihr Geschäft besonders wichtig?
Wohin möchten Sie sich gemeinsam entwickeln? Und was könnten sinnvolle nächste Schritte sein?

Vielleicht stellen Sie fest, dass Sie manche Dinge sofort angehen können, ohne größere Investitionen tätigen zu müssen.
Möglicherweise geht es zunächst darum, grundlegende Richtlinien für den sicheren Umgang mit KI festzulegen. Vielleicht darum, Mitarbeitenden Möglichkeiten zum Lernen und Experimentieren zu geben. Oder darum, einige Geschäftsprozesse zu identifizieren, bei denen KI einen echten Mehrwert schaffen könnte. Andere Bereiche werden möglicherweise größere Investitionen, spezialisiertes Know-how oder eine längerfristige Planung erfordern. Entscheidend ist, dass Sie beginnen, diese Entscheidungen gemeinsam zu treffen – mit einem klareren Verständnis sowohl des Ziels als auch des Weges dorthin.

Von der Orientierung zum Handeln

Eine Reifegradmatrix ist keine KI-Strategie und auch kein fertiger Fahrplan.
Aber sie kann ein ausgezeichneter Ausgangspunkt sein, um beides zu entwickeln.
Sie macht die unterschiedlichen Dimensionen der KI-Transformation sichtbar, schafft eine gemeinsame Sprache für die Diskussion und hilft Führungskräften, ein gemeinsames Verständnis davon zu entwickeln, wie die Zukunft aussehen könnte.
Auf dieser Grundlage können Organisationen beginnen, Prioritäten zu setzen, zu experimentieren, aus Erfahrungen zu lernen und schrittweise jene Fähigkeiten aufzubauen, die für sie am wichtigsten sind. Und während sie lernen, wird sich auch ihr Verständnis davon, was möglich und was notwendig ist, weiterentwickeln. Für mich lag genau darin der eigentliche Wert der Reifegradmatrix. Sie hat mir geholfen, aus einem Thema, das zunächst schwer zu überblicken war, etwas zu machen, das ich besser verstehen, mir vorstellen und mit dem ich konkret arbeiten konnte. Und ich denke, genau dabei müssen Führungskräfte auch ihre Mitarbeitenden unterstützen.
Wir müssen nicht alle Antworten haben, bevor wir loslegen. Aber es hilft enorm, die Landschaft zu verstehen, ein gemeinsames Bild davon zu entwickeln, wohin wir wollen, und eine Landkarte zu haben, die uns hilft, unseren Weg zu finden.
Bevor wir größere Ressourcen in die KI-Transformation investieren, könnte es eine der wertvollsten Investitionen sein, uns zunächst etwas Zeit zu nehmen, um Orientierung zu gewinnen und gemeinsam eine Richtung festzulegen.

Wenn Sie sich zu diesem Thema austauschen oder Erfahrungen teilen möchten, wenden Sie sich gerne an Matthew Strauss oder Johannes Hindler bei ARGO. Wir freuen uns auf das Gespräch.

Der Link zum Download:
https://argo.at/wp-content/uploads/2026/10/ARGO-AI-Maturity-Matrix.pdf

social

30 Jahre ARGO – Gemeinsam feiern in Athen

Diesen Sommer haben wir 30 Jahre ARGO mit ein paar wunderbaren gemeinsamen Tagen in Athen gefeiert. Und wo könnte man dieses Jubiläum besser feiern als in Griechenland, der Heimat von Jason und den Argonauten, deren legendäres Schiff unserer ARGO ihren Namen gab? Diesmal gab es keine Workshops, keine Meetings und kein durchgeplantes Programm.





Ein besonderes Highlight war unser ganztägiger Bootsausflug, bei dem wir viel Zeit zum Schwimmen, Erkunden und Genießen des Meeres hatten.













Einfach eine Gelegenheit für uns ARGOnaut*innen, nach einem arbeitsreichen Frühjahr gemeinsam zu entspannen, Spaß zu haben und die Zeit miteinander zu genießen.

Dazu kamen gutes Essen, gemeinsame Spaziergänge durch Athen und viele schöne Gespräche. Eine wunderbare Art, unser 30-jähriges Jubiläum gemeinsam zu feiern.
Einer hat uns dabei allerdings sehr gefehlt: unser lieber Kollege Dieter Bernold, der kurz vor der Reise erkrankt war.
Wir haben ihn sehr vermisst und hätten uns gewünscht, dass er mit uns feiern hätte können.



aboard



Robert Kirschner zieht sich aus seiner aktiven Rolle als Geschäftsführer bei ARGO zurück

Einer unserer Eigentümer und Managing Partner, Robert Kirschner, wird sich aus persönlichen Gründen aus seiner aktiven Rolle als Geschäftsführer zurückziehen.

Wir sind Robert dankbar für alles, was er in den vergangenen Jahren zu ARGO beigetragen hat – für unsere Kundinnen und Kunden, unser Team und die Weiterentwicklung unseres Unternehmens.

Während er sich nun persönlichen Angelegenheiten widmet, wünschen wir ihm für die kommende Zeit alles erdenklich Gute und hoffen aufrichtig, dass die nächsten Monate positive Entwicklungen mit sich bringen.

mission

Eine kleine Veränderung in Worten. Ein klarerer Ausdruck unseres Selbstverständnisses.

Nach 30 Jahren entwickelt ARGO sein Mission Statement weiter.

Unsere bisherige Mission war einfach:
„Wir unterstützen Menschen & Organisationen, gemeinsam erfolgreich zu sein!"
Unsere neue Mission ist ebenso einfach:
„Wir begleiten Menschen und Organisationen, Wandel gemeinsam erfolgreich zu gestalten."
Auf den ersten Blick mag das wie eine kleine Veränderung in der Formulierung erscheinen. Doch dahinter steckt etwas Grundlegendes: ein klareres Verständnis davon, wer wir sind, was wir tun und in welchem Umfeld unsere Kunden heute agieren.
Was sich nicht verändert hat, ist unser Anspruch, unsere Kunden dabei zu unterstützen, erfolgreich zu sein. Auch die Art und Weise, wie wir mit ihnen zusammenarbeiten, bleibt dieselbe.
Seit 30 Jahren begleiten wir Organisationen durch komplexe Transformationen, unterstützen Führungskräfte dabei, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln, stärken Teams, fördern Kulturen der kontinuierlichen Verbesserung und coachen Menschen, ihre eigene Wirksamkeit und Leistung zu steigern.
Ob wir eine umfassende organisatorische Transformation begleiten, Führungskompetenzen entwickeln oder Organisationen dabei unterstützen, eine KI-bereite Kultur und die dafür notwendigen Führungskompetenzen aufzubauen – all diese Tätigkeiten haben eines gemeinsam: Wir helfen Menschen und Organisationen, sich zu verändern, anzupassen, zu lernen und zu wachsen. Das war schon immer der Kern unserer Arbeit.

Warum verändern wir unser Mission Statement gerade jetzt?

Die Welt, in der Organisationen agieren, hat sich in den vergangenen 30 Jahren grundlegend verändert. Zunehmende Komplexität, Unsicherheit und Volatilität machen die Fähigkeit zur kontinuierlichen Anpassung wichtiger denn je. Veränderung ist längst nicht mehr etwas, das gelegentlich stattfindet und auf das längere Phasen relativer Stabilität folgen. Sie ist zu einem ständigen Bestandteil des organisationalen Alltags geworden.
Erfolg hängt deshalb zunehmend nicht nur davon ab, die Ziele von heute zu erreichen, sondern auch davon, die Fähigkeiten zu entwickeln, um die Herausforderungen von morgen zu meistern.
Unser neues Mission Statement trägt dieser Realität Rechnung und macht deutlich, was unsere Arbeit schon immer verbunden hat.

Warum „Wandel gestalten"?

Es gibt einen wichtigen Unterschied zwischen Veränderung managen und Wandel gestalten. Veränderung zu managen bedeutet häufig, auf Entwicklungen in unserem Umfeld zu reagieren. Wandel zu gestalten geht einen Schritt weiter: Es bedeutet, Verantwortung zu übernehmen, bewusste Entscheidungen zu treffen und die Zukunft, die wir schaffen wollen, aktiv mitzugestalten.
Natürlich können wir nicht alles kontrollieren, was um uns herum geschieht. Aber wir können beeinflussen, wie wir darauf reagieren, was wir daraus lernen, was wir aufbauen und welchen Weg wir als Nächstes einschlagen.
Und wir sind überzeugt, dass nachhaltiger, wirksamer Wandel gemeinsam entsteht. Er ist nichts, was Beraterinnen und Berater für Organisationen umsetzen können.



Ebenso wenig können Führungskräfte ihn allein bewältigen. Erfolgreicher Wandel braucht das Engagement, die Bereitschaft und die Fähigkeiten der Menschen, die eine Organisation ausmachen.
Unsere Rolle bei ARGO ist es, sie auf diesem Weg zu begleiten – nicht indem wir alle Antworten liefern, sondern indem wir sie dabei unterstützen, eigene Antworten zu finden, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln und ihre Vorhaben in konkrete Ergebnisse umzusetzen.

Ein Blick nach vorne

Unser neues Mission Statement bedeutet keinen Richtungswechsel. Es bringt vielmehr klarer zum Ausdruck, welchen Weg wir seit drei Jahrzehnten gehen.
Es verbindet unsere Vergangenheit mit unserer Zukunft und führt die unterschiedlichen Bereiche, in denen wir unsere Kunden unterstützen, unter einem gemeinsamen Ziel zusammen.

**Wir begleiten Menschen und Organisationen, Wandel gemeinsam erfolgreich zu gestalten.
Das haben wir schon immer getan.
Und in einer Welt, in der die Fähigkeit, sich anzupassen und weiterzuentwickeln, wichtiger ist denn je, bleibt genau das unser Anspruch.**

impressum
Matthew Strauss
ARGO Personalentwicklung GmbH
Dresdner Straße 43/DG
1200 Wien
tel +43-1-369 77 00
mail: m.strauss@argo.at


Matthew Strauss
Principal Partner