

Vom Versprechen zur Wirkung

Die Lehre von OSMind

Wie Menschen, Markt und digitale Arbeit
zusammenfinden.



Mariusus Reinländer • Tim Geschke

Der Weg durch das Buch

- I Wofür wir arbeiten
- II Vom Können zur passenden Nachfrage
- III Von der Anfrage zur verlässlichen Arbeit
- IV Orientierung, Lernen und Wirkung

Ein zusammenhängender Blick auf die Lehre von OSM. Der Einstieg ist an jeder Stelle möglich.

Vorwort

Vielleicht bist du zu uns gekommen, weil du mit Selly besser erreichbar sein möchtest. Vielleicht möchtest du Anfragen sortieren, eine wiederkehrende Aufgabe abgeben oder herausfinden, was KI für deinen Betrieb leisten kann. Dann beginnen wir genau dort: bei dem Anliegen, das dich gerade beschäftigt.

Im Lauf der Zusammenarbeit tauchen oft weitere Fragen auf. Welche Anfragen passen überhaupt zu deinem Unternehmen? Was dürfen Kunden nach dem ersten Kontakt erwarten? Was soll eine digitale Mitarbeiterin selbst übernehmen? Und wann braucht es einen Menschen, der weiterentscheidet?

Diese Fragen gehören zusammen. Denn was ein Betrieb nach außen vermittelt, beeinflusst, welche Arbeit innen ankommt. Und was innen klar geregelt und verlässlich organisiert ist, bestimmt mit, welches Versprechen er nach außen geben kann.

Wir verbinden deshalb Marketing, unternehmerische Ausrichtung, betriebliche Klarheit und digitale Mitarbeit. Wir betrachten den Weg von einem ersten Gedanken bis zu einer Leistung, die bei Menschen wirklich ankommt – und sich für das Unternehmen trägt.

Dieses Buch soll dir zeigen, wie wir denken und warum die einzelnen Teile unserer Arbeit zusammengehören. Du musst nicht alles gleichzeitig umstellen. Du darfst mit deiner konkreten Frage beginnen und auf dem Weg entdecken, was für dich sonst noch hilfreich ist. Ob und wie wir einzelne Schritte gemeinsam umsetzen, richtet sich nach dem, was wir miteinander vereinbart haben.

Marius Reinländer und Tim Geschke · OSM

Teil I · Wofür wir arbeiten

1. Ein Betrieb ist mehr als seine Werkzeuge

Ein Mensch entdeckt ein Unternehmen nicht als Organigramm. Er sieht eine Anzeige, hört eine Empfehlung, findet einen Eintrag bei Google oder steht vor einer Tür. Aus diesem ersten Eindruck entsteht ein Gedanke: „Die können mir bei meinem Anliegen helfen.“

Damit beginnt eine Kette. Eine Erwartung führt vielleicht zu einer Anfrage. Aus der Anfrage wird Arbeit. Eine Person oder ein System muss verstehen, worum es geht. Es muss etwas entscheiden, beantworten, vorbereiten oder weitergeben. Irgendwann erlebt der Mensch, ob das Unternehmen das halten kann, was anfangs in seinem Kopf entstanden ist.

Wenn diese Kette trägt, entsteht mehr als ein Kontakt. Es entsteht Vertrauen, und der Betrieb kann mit seiner tatsächlichen Stärke wirksam werden. Wenn sie an einer entscheidenden Stelle reißt, braucht es Rückfragen, Korrekturen oder neue Erklärungen. Manchmal geht ein Auftrag verloren. Manchmal macht das Team die Arbeit trotzdem gut, aber niemand hat zuvor erklärt, warum sie Zeit und Abstimmung braucht.

OSM betrachtet diese Zusammenhänge als Ganzes. Wir arbeiten an Kommunikation und Nachfrage, weil ein Unternehmen verstanden und gefunden werden muss. Wir betrachten Regeln und Zuständigkeiten, weil die geweckten Erwartungen im Alltag eingelöst werden müssen. Wir nutzen Technik und KI, wenn sie einen vereinbarten Teil dieser Arbeit tragen können. Und wir prüfen, was davon im wirklichen Betrieb ankommt.

Unsere Arbeit beginnt nicht automatisch mit einem bestimmten Werkzeug. Ein Betrieb kann mehr Nachfrage brauchen. Er kann genügend Nachfrage haben und an deren Bearbeitung scheitern. Er kann eine gute Leistung erbringen, die nach außen falsch verstanden wird. Oder er muss angesichts eines veränderten Marktes erst herausfinden, welche Leistung künftig tragen soll. Jede dieser Situationen verlangt einen anderen nächsten Schritt.

Wir bringen dafür unternehmerische, strategische, gestalterische und technische Erfahrung zusammen. Wir kennen die Arbeit an Angeboten und Kampagnen ebenso wie das praktische Nachfassen, die Fragen im Betrieb und die Einrichtung digitaler Lösungen. Aus Workshops, der Selly KI Challenge und vielen gemeinsamen Gesprächen mit Unternehmen ist unsere Arbeitsweise weitergewachsen. Wir setzen dort an, wo es für den nächsten Schritt gebraucht wird: bei einer Marktforschung, einer unklaren Entscheidung, einer Übergabe oder einer technischen Verbindung.

2. Erfolg soll sich lohnen und ins Leben passen

Unternehmertum ist für uns eine wirtschaftliche und eine menschliche Aufgabe. Ein Unternehmen muss seine Rechnungen bezahlen, seine Leistung finanzieren und einen Ertrag erwirtschaften können. Menschen müssen davon leben können. Wer Nachfrage erzeugt und Aufträge gewinnt, will am Ende zu Recht wissen, was davon im Portemonnaie bleibt.

Deshalb unterscheiden wir Aufmerksamkeit, Anfragen, Termine, Aufträge, Umsatz und tatsächlich verfügbares Geld. Von einem Umsatz gehen je nach Fall Kosten für Werbung, Leistungserbringung, Technik, Personal, Betreuung und Korrekturen ab. Ein zusätzlicher Auftrag ist dann ein Fortschritt, wenn er unter dem Strich zu den Zielen und Möglichkeiten des Betriebs passt. „Ohne Moos nix los“ ist kein Gegenargument zu einer guten Haltung. Es ist eine ihrer Voraussetzungen.

Gleichzeitig ist nicht jeder Mensch aus demselben Grund Unternehmer geworden. Die eine möchte mehr freie Zeit für Familie. Der andere möchte mit derselben Zeit mehr passende und besser bezahlte Arbeit leisten. Wieder jemand anderes will einen Betrieb weitergeben oder seine Fachlichkeit ausbauen. Ein erfolgreiches Unternehmen darf Geld verdienen und ein Leben ermöglichen, das sich für die beteiligten Menschen richtig anfühlt.

Dafür fragen wir nach Können und Wollen, nach Bedarf und Wirtschaftlichkeit, nach der tatsächlichen Kapazität und den Menschen, die das Ergebnis tragen. Ein Betrieb ist nicht identisch mit seinem Inhaber. Sein Team, seine Kunden und Partner erleben die Folgen von Entscheidungen mit. Ein guter Weg berücksichtigt diese Wirklichkeit, statt den persönlichen Wunsch oder eine Kennzahl allein zum Maßstab zu machen.

3. Erst ausrichten, dann verstärken

Wer heute KI, Werbung, Automatisierung und digitale Werkzeuge einsetzt, kann in kurzer Zeit sehr viel bewegen. Das ist eine große Chance. Diese Werkzeuge verstärken allerdings auch das, was bereits in eine falsche Richtung läuft.

Wir nennen das bewusst drastisch: „Scheiße durch den Ventilator drehen.“ Eine unklare Aussage wird tausendfach ausgespielt. Eine Anfrage wird schnell entgegengenommen, aber niemand übernimmt sie. Ein digitaler Mitarbeiter bestätigt Termine, die nicht im Kalender stehen. Die Geschwindigkeit steigt – und mit ihr möglicherweise der Aufwand, das Durcheinander wieder einzufangen.

Unser Gegenbild heißt: „Benzin ins Feuer kippen.“ Ein Angebot trifft ein echtes Anliegen. Menschen verstehen es. Der Betrieb kann es leisten. Ein erster Weg funktioniert. Jetzt können Kommunikation und Technik dafür sorgen, dass mehr passende Menschen davon erfahren und ein brauchbares Ergebnis erhalten.

Das bedeutet nicht, dass vor jedem Schritt alles fertig sein muss. Es bedeutet, vor dem Verstärken die wenigen Dinge zu klären, von denen genau dieser Schritt abhängt. Wir

wollen viel Signal und wenig Rauschen: eine klare Frage, ein sinnvoller Versuch, eine wirkliche Rückmeldung. Widerspruch, Neugier und neue Informationen gehören zum Signal. Sie helfen uns, besser zu werden.

4. Freundlich, klar und handlungsfähig

Wir wollen für Menschen einen Ort schaffen, an dem sie ernst genommen werden, Fragen stellen und im eigenen Tempo einen Weg finden können. Dafür steht das Bild des Schmetterlingsflieders. Er bietet einen Ort, den Schmetterlinge aufsuchen können. Er muss sie nicht mit einem Netz verfolgen und festhalten.

Auf OSM übertragen heißt das: Wir gestalten verständliche Angebote und Erfahrungen, die für passende Menschen nützlich sind. Wir zeigen, wofür wir stehen und wie es weitergehen kann. Die Entscheidung bleibt bei ihnen. Auch ein Beitrag, eine Kampagne oder ein persönliches Gespräch kann helfen, dass Menschen diesen Ort überhaupt entdecken. Entscheidend ist, dass ihre Wahl freiwillig und ihre Erwartung klar bleibt.

Unsere Haltung dazu lautet: kind, nicht bloß nice. Wir wollen zugewandt und respektvoll sein und auch das ansprechen, was für eine Zusammenarbeit notwendig ist. Ein ehrlicher Widerspruch, eine unangenehme Zahl oder die Frage nach einer ausgebliebenen Rückmeldung können fürsorglicher sein als zustimmendes Schweigen. Tough Love meint hier Klarheit mit Wohlwollen, niemals Herabsetzung.

Wir handeln auch unter Unsicherheit. Weder Angst vor Neuem noch Begeisterung für eine neue Technik nimmt uns die Entscheidung ab. Wir betrachten Chancen, Grenzen, Rechte und Verantwortung und wählen eine sinnvolle, verantwortbare Handlung. Das Hindernis zeigt oft, wo wir genauer hinsehen müssen: bei einer fehlenden Information, einer ungelösten Entscheidung, einer technischen Grenze oder einem veränderten Markt. Manchmal gehen wir hindurch. Manchmal wählen wir bewusst einen anderen Weg.

Diese Haltung ist auch eine Würdigung des deutschen und europäischen Mittelstands. In seinen Betrieben liegen Fachwissen, gewachsene Beziehungen und die Fähigkeit, Verantwortung für Menschen und Leistungen zu übernehmen. HolzHerzHaltung und der Business Code geben diesem Blick eine Sprache: vorhandene Stärken bewahren, neue Möglichkeiten nutzen und Menschen darin unterstützen, selbst handlungsfähig zu bleiben.

Teil II · Vom Können zur passenden Nachfrage

5. Können, wollen, brauchen

Eine Kernkompetenz ist etwas, das ein Betrieb tatsächlich kann: fachlich urteilen, Menschen begleiten, ein Produkt zuverlässig bereitstellen, ein besonderes Problem lösen oder unterschiedliche Leistungen zusammenbringen. Diese Kompetenz kann in einzelnen Menschen liegen, im Zusammenspiel eines Teams oder in über Jahre gewachsener Erfahrung.

Aus einer Stärke folgt aber noch keine vollständige unternehmerische Entscheidung. Ein Betrieb kann etwas gut und es trotzdem nicht länger in dieser Form tun wollen. Eine Unternehmerin kann eine Arbeit lieben, für die sich bisher noch kein tragfähiger Markt gezeigt hat. Ein Team kann mehr Anfragen erhalten, als es mit seiner Kapazität verantwortbar bearbeiten kann.

Darum betrachten wir vier Fragen gemeinsam: Was können wir? Was wollen wir tatsächlich tun und verantworten? Wer braucht diese Leistung jetzt? Und können wir sie zu Bedingungen erbringen, die sich für alle Beteiligten tragen?

Die Antworten müssen nicht zunächst für das gesamte Unternehmen feststehen. Oft reicht es, mit einem vorhandenen Angebot und einer konkreten Frage zu beginnen. Dabei kann sich zeigen, dass eine vorhandene Stärke klarer erklärt werden muss. Oder dass das bisherige Angebot an seine Grenzen kommt und ein neues Geschäftsfeld entwickelt werden sollte. Beides gehört zu unternehmerischer Arbeit.

Bei einer bestehenden Leistung suchen wir passende Nachfrage für etwas, das wir liefern können. Bei einem neuen Geschäftsfeld müssen wir zusätzlich herausfinden, ob das gedachte Problem, die neue Lösung, die Lieferfähigkeit und ihre Wirtschaftlichkeit überhaupt zusammenpassen. Eine gute Idee ist ein Anfang. Ob andere sie benötigen und bezahlen, zeigt erst die Begegnung mit der Realität.

6. Die richtigen Menschen für den ersten Versuch

Eine Zielgruppe ist für uns keine bloße Sammlung von Alter, Wohnort und Interessen. Entscheidend ist zunächst eine konkrete Situation: Was braucht ein Mensch gerade? Was hat er bereits verstanden? Welche Lösung sucht er? Was ist ihm bei der Zusammenarbeit wichtig?

Dafür verwenden wir den Begriff LHF-ICP: Low Hanging Fruit Ideal Customer Profile. Gemeint ist eine Personengruppe, die für ein bestimmtes Angebot bereits einen aktuellen Bedarf erkennt und nach einer Lösung sucht. Es gibt nachvollziehbare Hinweise, dass sie eine passende Leistung grundsätzlich bezahlen kann und will. Die

Erwartungen und die gewünschte Art der Zusammenarbeit passen zu dem, was der Betrieb anbieten möchte und leisten kann.

Die tief hängende Frucht ist kein Mensch, den man leicht überreden kann. Es ist ein bereits vorhandener Bedarf, bei dem Unternehmen und Gegenüber sich gegenseitig helfen können. Auch diese Passung muss geprüft werden: durch Gespräche, das tatsächliche Verhalten, freiwillige Entscheidungen und, wo vorhanden, durch vereinbarte und bezahlte Aufträge. Ein Interesse oder ein Klick allein ist noch keine Kaufbereitschaft.

Unser 1–1–1-Prinzip schafft für einen ersten Versuch Fokus: ein konkretes Angebot, ein großes übergeordnetes Anliegen – das Meta-Problem – und ein priorisiertes LHF-ICP. Dazu wählen wir einen erkennbaren Anlass und einen Kontaktpunkt, den diese Menschen tatsächlich nutzen. Ein Unternehmen darf darüber hinaus viele Angebote und Kundengruppen haben. Die Begrenzung hilft, einen Zusammenhang so klar zu machen, dass wir etwas daraus lernen können.

Zur Passung gehört auch die Art, wie Menschen arbeiten und entscheiden möchten. Manche wollen selbst ausprobieren, andere wünschen sich Begleitung. Bei einer intensiven Zusammenarbeit kann es wichtig sein, dass Ergebnisse und offene Fragen zurückgemeldet werden und Gegenargumente willkommen sind. Das ist keine Bewertung des Werts oder der Persönlichkeit eines Menschen. Es ist die Frage, welche Zusammenarbeit für beide Seiten sinnvoll ist.

7. Den Markt nicht mit der Wunschvorstellung verwechseln

Ein klarer Bedarf allein garantiert noch kein tragfähiges Geschäft. Menschen haben Alternativen. Andere Anbieter können neue Leistungen entwickeln, Lieferanten Bedingungen ändern und neue Technologien bisherige Angebote ergänzen oder ersetzen.

Porters fünf Wettbewerbskräfte helfen uns, diese Umgebung in den Blick zu nehmen: die Rivalität bestehender Anbieter, die Verhandlungsmacht der Kunden, die Macht von Lieferanten, mögliche neue Anbieter und alternative Lösungen für denselben Bedarf. KI ist dabei nicht einfach eine sechste Kraft. Sie kann mehrere dieser Beziehungen verändern.

Auch die marktorientierte Unternehmensführung, wie sie Heribert Meffert beschreibt, und die Arbeiten von Klaus Backhaus und Manfred Krafft zu Wettbewerb und Kundenbeziehungen gehören zu den fachlichen Wurzeln. OSM verbindet diese Perspektiven mit praktischer Mittelstandserfahrung und der Frage, wie Menschen und digitale Systeme das gegebene Versprechen einlösen. Unser Beitrag liegt darin, diese Zusammenhänge für die heutige Arbeit zugänglich und anwendbar zu machen.

Ein Fotograf erlebt zum Beispiel, dass manche Menschen ein KI-generiertes Bild als ausreichende Alternative betrachten. Daraus folgt nicht, dass persönliche Fotografie keinen Wert mehr hat. Es folgt die Frage: Für welche Aufgabe ist welche Leistung für

wen relevant? Wo liegen Qualität, Vertrauen, Erfahrung oder eine andere Stärke? Und welches Angebot lässt sich in der veränderten Umgebung wirtschaftlich erbringen?

Wir verbinden den Blick auf den Markt mit dem Blick auf den Betrieb. Ein Vorteil muss für die angesprochenen Menschen erkennbar und bedeutsam sein. Er muss gegenüber einer Alternative bestehen, im Alltag geliefert werden können und sich rechnen. Diese Fragen führen zu einem Gespräch oder kleinen Test; sie sind keine Pflicht, vor der ersten Handlung eine vollständige Branchenanalyse zu schreiben.

8. Der erste Kontakt beginnt vor der Anfrage

Ein Mensch bildet sich lange vor einer klassischen Anfrage ein Bild vom Unternehmen. Eine Empfehlung, eine Visitenkarte, ein Netzwerkgespräch, das Google-Profil, ein Facebook-Beitrag, ein YouTube-Video, ein Banner oder eine E-Mail-Signatur können den Anfang machen. Jedes dieser Zeichen beantwortet – gewollt oder ungewollt – einen Teil der Frage: „Was erwartet mich hier?“

Wir nennen es Erstkontaktverzerrung, wenn das Bild aus dem frühen Kontakt und die tatsächlich erlebte Leistung auseinanderlaufen. Wer „alles aus einer Hand“ liest, kann eine vollständige Koordination erwarten. Wenn das Unternehmen tatsächlich Material verkauft und bei Bedarf weitere Ansprechpartner empfiehlt, entsteht eine Lücke. Die Arbeit des Betriebs kann fachlich richtig sein und sich für den Kunden trotzdem kompliziert anfühlen.

Die Lösung liegt nicht immer in einer anderen Formulierung. Vielleicht passt das Versprechen nicht zur Leistung. Vielleicht soll der Betrieb seine Leistung verändern. Vielleicht muss der erste Kontakt erklären, dass vor einem Angebot eine Beratung und Abstimmung stehen. Welche Stelle angepasst wird, hängt von der Wirklichkeit des Unternehmens ab.

Erwartungen harmonisieren heißt: Das, was Menschen zu erwarten lernen, und das, was sie anschließend erleben, sollen zusammenpassen. Eine Bewerberin, ein neuer Kunde und ein langjähriger Kunde benötigen unterschiedliche Informationen. Die Kanäle müssen deshalb nicht gleich aussehen oder dasselbe sagen. Sie sollen einen verlässlichen Kern vermitteln und einen für den jeweiligen Anlass passenden nächsten Schritt anbieten.

Eine gute Frage lautet: Was könnte ein Mensch nach den ersten 30 Sekunden von uns erwarten? Und was passiert, wenn er diesem Eindruck folgt? So wird Marketing Teil der Betriebsarbeit. Sprache und Gestaltung beeinflussen, welche Anfragen entstehen; die betrieblichen Möglichkeiten entscheiden mit, was wir versprechen dürfen.

9. Sichtbarkeit, Belege und der Weg zur Anfrage

Ein gutes Angebot bleibt wirkungslos, wenn die passenden Menschen es nicht finden oder nicht verstehen. Deshalb machen wir es sichtbar – dort, wo die Menschen mit

ihrem Anliegen erreichbar sind. Das kann eine persönliche Empfehlung sein, ein Beitrag, die Suche oder eine bezahlte Kampagne.

Ein Teil unserer Kampagnenarbeit nutzt das Bild des Stürmers: Inhalte und Videos schaffen Aufmerksamkeit und zeigen, welche Stärke ein Betrieb mitbringt. Auf dieser Grundlage kann eine konkrete Einladung zur Anfrage folgen. Ob und wie Menschen nach einem Videokontakt erneut erreicht werden, hängt von der Plattform, den geltenden Voraussetzungen und dem gewählten Ablauf ab. Es gibt nicht nur einen richtigen Kampagnenweg.

Eine Anzeige ist dabei nicht das Ziel. Sie öffnet eine Tür. Hinter dieser Tür muss für den Menschen erkennbar sein, was nun geschieht. Der Betrieb braucht jemanden oder etwas, das die Anfrage aufnimmt, die notwendigen Informationen bereithält und den nächsten Schritt begleitet. Mehr Nachfrage ist nur dann hilfreich, wenn die Bearbeitung und die Leistung dazu passen.

Sechs einfache Formen helfen, ein Unternehmen über die Zeit verständlich zu machen: Haltung zeigen; Einblicke in Alltag und Prioritäten geben; eine eigene Geschichte erzählen; Fragen stellen; zu einem klaren nächsten Schritt einladen; und ein tatsächliches Ergebnis zeigen. Daraus wird kein Pflichtprogramm. Es sind verschiedene Möglichkeiten, denselben Betrieb erkennbar werden zu lassen.

Glaubwürdigkeit wächst, wenn eine Aussage eine passende Grundlage hat. Das kann die persönliche Erfahrung eines Menschen mit einem Angebot sein, seine Wahrnehmung der Zusammenarbeit, eine nachvollziehbare fachliche Erwähnung, eine freiwillige Rückmeldung oder ein konkret dokumentiertes Ergebnis. Eine Meinung ist eine Meinung; eine einzelne Erfahrung ist noch keine allgemeine Erfolgsquote. Wenn wir Fälle, Bilder oder Aussagen anderer Menschen nutzen, klären wir zuvor den passenden Zweck und die Freigabe.

10. Die Kostprobe muss wirken

Wir sagen es manchmal ganz direkt: „Die Kostprobe muss ballern.“ Gemeint ist: Die erste Erfahrung mit unserer Arbeit soll für dich spürbar nützlich sein. Du sollst etwas besser verstehen, ausprobieren oder für dich entscheiden können. Und wenn du danach schon das hast, was du gerade brauchst, ist auch das ein gutes Ergebnis.

Eine Kostprobe kann ein hilfreicher Beitrag, eine Vorlage, ein Praxisbeispiel, eine Vorführung oder ein begrenztes Gespräch sein. Sie muss nicht kostenlos sein. Sie braucht einen klaren Umfang, eine passende Personengruppe und einen ehrlichen Bezug zu der Leistung, die später tatsächlich geliefert werden kann. Sie soll in sich wertvoll sein – auch wenn jemand anschließend nicht weitergeht.

Die Kostprobe gehört zum 1–1–1-Fokus: Für wen ist sie? Welches relevante Problem berührt sie? Welchen Ausschnitt unseres Könnens erlebt diese Person? Und weiß sie, was sie bei weiterem Bedarf tun kann? Wenn der erste Kontakt nur laut Aufmerksamkeit

erzeugt und keinen brauchbaren Nutzen hinterlässt, hat er seine Aufgabe noch nicht erfüllt.

Wenn Menschen wiederkommen, weiterfragen oder uns empfehlen, ist das ein wichtiges Signal. Bleiben sie aus, lohnt es sich hinzuschauen: War der Nutzen erkennbar? Stimmte die Erwartung? War der Weg verständlich? Passten Zeitpunkt und Preis? Vielleicht war das Anliegen aber auch einmalig gelöst. Aus einem einzelnen Verhalten lässt sich nicht sicher auf die Qualität schließen.

Die Haltung hinter dem Bild bleibt die des Schmetterlingsflieders: Wir schaffen eine gute Erfahrung und lassen Menschen frei entscheiden, ob sie bleiben, wiederkommen oder weiterziehen möchten.

11. Auch Mitarbeitende treffen eine Entscheidung

Dasselbe Prinzip gilt für die Gewinnung von Fachkräften. Eine Stelle ist ein Angebot an einen Menschen. Ihre Anzeige erzeugt Erwartungen an Aufgaben, Arbeitszeiten, Führung, Entwicklung, Vergütung und das tägliche Miteinander. Ob diese Erwartungen zum wirklichen Arbeitsplatz passen, zeigt sich nicht nur im Bewerbungsgespräch, sondern auch beim Einstieg und in den Monaten danach.

Unsere Erfahrung mit der Fachkraftgewinnerformel verbindet deshalb Angebot, Aufmerksamkeit und Abschluss. Zuerst muss ein Betrieb verstehen und ehrlich beschreiben, welche Aufgabe er anbietet und wen er dafür braucht. Dann muss die passende Person von der Möglichkeit erfahren. Anschließend braucht es einen verständlichen Kontakt, eine Rückmeldung, ein Gespräch und eine Entscheidung auf beiden Seiten.

Eine Kampagne kann eine gute Stelle sichtbar machen. Sie kann nicht allein ausgleichen, wenn die beworbenen Bedingungen im Alltag nicht stimmen oder Bewerbungen liegen bleiben. Umgekehrt kann ein Betrieb ein guter Arbeitgeber sein und trotzdem übersehen werden, weil er seine Stärke nicht verständlich zeigt.

Die gleiche Landkarte, die uns bei Kunden hilft, hilft also auch bei Bewerbenden: Was vermitteln wir? Wer meldet sich? Was passiert danach? Wer übernimmt? Und trägt die Erfahrung das Versprechen? Es geht um Beziehungen, die für beide Seiten funktionieren – nicht bloß um möglichst viele Bewerbungen.

Teil III · Von der Anfrage zur verlässlichen Arbeit

12. Jeder Kontakt setzt Arbeit in Bewegung

Eine Anfrage ist für den Menschen vielleicht nur ein Satz: „Können Sie mir helfen?“ Im Unternehmen setzt dieser Satz eine Reihe von Entscheidungen in Gang. Jemand muss ihn erhalten, einordnen, Informationen ergänzen und wissen, ob eine Antwort, ein Termin oder eine fachliche Entscheidung benötigt wird.

Ein Betrieb besitzt dafür ein organisatorisches Nervensystem. Das ist unser Bild für die Art, wie Informationen wahrgenommen, weitergegeben und interpretiert werden, wie Entscheidungen entstehen und wie daraus Handeln wird. Wenn Wissen und Zuständigkeiten klar sind, kann ein Vorgang weiterfließen. Wenn sie fehlen, landet die Frage oft wieder bei derselben Person.

Die Unternehmerin oder der Unternehmer wird dann zur Auskunftsstelle, Problemlösung und letzten Sicherheit zugleich. Auch wenn das Team arbeitet, bleiben im Kopf viele Vorgänge offen: Ist die Nachricht angekommen? Hat jemand den Termin eingetragen? Muss ich nachfragen? Wer kennt die Vorgeschichte?

Mentale Kapazität ist die begrenzte Fähigkeit, Informationen einzuordnen, Prioritäten zu setzen und Entscheidungen zu treffen. Sie ist eine wichtige unternehmerische Ressource. Sie schützt man nicht dadurch, dass man Fragen ignoriert, sondern indem die nötigen Informationen und Entscheidungen verlässlich an der richtigen Stelle ankommen.

Der Business Code vertieft diese Sicht und hilft, verbindlich zu klären, was in einem Betrieb gelten soll. Für den ersten kleinen Schritt muss nicht der gesamte Betrieb ausgeleuchtet sein. Wenn eine übergreifende oder persönliche Tiefenklärung erforderlich wird, hat sie ihren eigenen Rahmen. Die allgemeine Lehre kann die Richtung verständlich machen, ohne diese Arbeit vorwegzunehmen.

Was wir unter dem Business Code verstehen

Jedes Unternehmen hat eine Art, Entscheidungen zu treffen – auch wenn sie nirgends als solche aufgeschrieben ist. Bei einer Reklamation weiß eine erfahrene Mitarbeiterin vielleicht, wann sie selbst entscheiden darf. Bei einer Sonderanfrage fragt das Team die Geschäftsführung. Und wenn eine wichtige Ausnahme auftaucht, weiß oft nur eine Person, was früher vereinbart wurde.

In unserem Buch The Business Code beschreiben wir diese Entscheidungsarchitektur. In der Zusammenarbeit machen wir sie praktisch: Welche Informationen sind wichtig? Was soll in wiederkehrenden Situationen gelten? Wer darf innerhalb welcher Grenzen

entscheiden? Wann braucht es eine andere Person? Und wie gelangt eine getroffene Entscheidung dorthin, wo sie im Alltag gebraucht wird?

Ein Business Code ist nicht einfach eine Sammlung von Dokumenten und auch kein KI-System. Wissen beantwortet zum Beispiel, welche Produkte vorhanden sind. Eine betriebliche Entscheidung klärt zusätzlich, welche Zusage bei einem konkreten Anliegen erlaubt ist. Beides gehört zusammen, beantwortet aber unterschiedliche Fragen.

Wir machen vorhandene Erfahrungen und wiederkehrende Muster sichtbar, klären mit den zuständigen Menschen, was gelten soll, und übersetzen die Entscheidung in den Arbeitsalltag. Eine Regel muss verständlich, erreichbar und in der Praxis brauchbar sein. Wenn sich der Betrieb oder der Markt verändert, darf sie überprüft und angepasst werden. Verbindlichkeit und Lernen gehören zusammen.

Wie Business Code und Selly zusammenspielen

Stell dir einen Betrieb vor, der Beratungstermine anbietet. Ein Kunde fragt abends, ob er einen Termin vereinbaren kann. Selly kann das Anliegen aufnehmen und – sofern es für diesen Job eingerichtet ist – einen geeigneten nächsten Schritt anbieten. Damit sie das zuverlässig tut, braucht sie unter anderem die freigegebenen Terminregeln, Zugang zum vorgesehenen Kalender und eine klare Grenze für Sonderfälle.

Der Business-Code-Blick fragt: Welche Termine wollen wir überhaupt anbieten? Welche Voraussetzungen gelten? Wer entscheidet bei einer Ausnahme? Die digitale Mitarbeit setzt den vereinbarten Teil dieser Entscheidung im konkreten Kontakt um. Das Team übernimmt dort, wo menschliches Wissen oder eine Entscheidung gebraucht wird. Ein Test zeigt, ob der Termin tatsächlich im Kalender steht und die nächste Person mit den Informationen arbeiten kann.

Wir müssen dafür nicht zuerst den ganzen Betrieb beschreiben. Für einen begrenzten Job klären wir, was genau dieser Job braucht. Wenn sich später zeigt, dass mehrere Bereiche unterschiedliche Terminregeln verwenden oder eine grundsätzliche Entscheidung fehlt, können wir diese Frage vertiefen. So kann ein praktischer KI-Einsatz eine größere betriebliche Frage sichtbar machen – und eine betriebliche Klärung digitale Arbeit besser tragen.

13. Ein digitaler Mitarbeiter braucht einen Job

Selly nennen wir unsere digitalen Mitarbeitenden: KI-gestützte Systeme, die für vereinbarte Aufgaben im jeweiligen Betrieb eingerichtet werden. Eine Selly wird nicht dadurch hilfreich, dass sie gut formulieren kann. Sie braucht eine konkrete Aufgabe in einem wirklichen Betrieb. Was soll sie übernehmen? Für wen? Mit welchem Ergebnis? Wo endet ihr Auftrag und wer macht weiter?

Ein erster Job kann klein sein: ein wiederkehrendes Anliegen aufnehmen, bestimmte Angaben erfragen, vorhandene Informationen verständlich wiedergeben und den

Vorgang an eine zuständige Person übergeben. Ein anderer Job kann eine Terminvereinbarung umfassen. Eine schwierige fachliche Entscheidung, eine verbindliche Ausnahme oder ein sensibler Konflikt kann weiterhin einen Menschen brauchen.

Das benötigte Wissen folgt dem Job. Wir sammeln nicht zuerst jedes Dokument eines Unternehmens, sondern klären, was für diesen Auftrag zuverlässig verfügbar sein muss. Dazu gehören Informationen, Beispiele und Regeln: Was darf zugesagt werden? Was ist noch nicht bekannt? Was geschieht bei einer Ausnahme? Wer hält die Angaben aktuell?

Für einen digitalen Job haben sich sieben Festlegungen als hilfreich erwiesen: der Eingang, die Aufgabe, das benötigte Wissen, die Grenze, der Übergabepunkt, das Übergabeformat und die verantwortliche Person. Hinzu kommt ein Weg für Fehler und Ausfälle. Diese Klarheit ist keine Formalität. Sie macht aus einer technischen Möglichkeit eine Arbeit, die im Betrieb einen Platz finden kann.

Im Alltag gehen wir für einen ersten Job häufig so vor: Wir wählen die Aufgabe und beschreiben das gewünschte Ergebnis. Wir klären das dafür nötige Wissen, die erlaubten Handlungen, die Grenzen und die Zuständigkeit. Dann richten wir die benötigten Verbindungen ein und prüfen einen normalen Vorgang sowie einen passenden Ausnahmefall. Erst wenn wir erkennen, wie dieser Job im Alltag trägt, entscheiden wir über eine mögliche Erweiterung. Eine dringende Frage darf dabei jederzeit sofort geklärt werden.

Ein menschlicher Eingriff in einen einzelnen Vorgang wird nicht automatisch zu einer allgemeinen Betriebsregel. Wenn ein Team eine KI-Antwort korrigiert, fragen wir: Betrifft die Änderung nur diesen Fall? Oder soll sie künftig für alle ähnlichen Fälle gelten? Wer darf das entscheiden? Wo wird die gültige Fassung hinterlegt und wie testen wir, ob sie für den Job wirkt?

14. Der Kühlschrank gehört zur Leistung

Ein gutes Getränk nützt unterwegs wenig, wenn niemand es findet und es im entscheidenden Moment nicht verfügbar oder nicht vorbereitet ist. Wir nutzen dafür das Coca-Cola-Bild: Nicht nur das einzelne Produkt zählt, sondern die Produktfamilie, ihr Zugang und die Umgebung, die sie für den Gebrauch bereithält. Der Kühlschrank steht für diese vorbereitete Umgebung.

Auf digitale Arbeit übertragen: Ein mittelständischer Betrieb möchte nicht zwangsläufig selbst Telefonie, Chat, WhatsApp, Kalender, Kundendaten, Benachrichtigungen und KI zu einer funktionierenden Landschaft zusammenbauen. Er möchte, dass ein konkreter Vorgang für ihn sinnvoll läuft. OSM verbindet dafür betriebliche Klärung, Einarbeitung und die benötigten technischen Bausteine im jeweils vereinbarten Rahmen.

Deshalb sprechen wir von Selly KI Einarbeitung. Wie bei einem neuen Teammitglied geht es um Aufgabe, Wissen, Grenzen und Zusammenarbeit. Die Menschen im Betrieb liefern

das fachliche Wissen und treffen ihre Entscheidungen. Die digitale Mitarbeiterin erhält den dafür vorgesehenen Arbeitsplatz und die Verbindungen, die sie für ihren Job benötigt.

Ein gemeinsamer Kontext entsteht jedoch nicht allein durch das Etikett „All in one“. Wenn ein Gespräch am Telefon beginnt und später über WhatsApp weitergeht, muss im konkreten Aufbau geprüft werden, ob die Person zugeordnet werden kann, welche Informationen übertragen werden und was das Team tatsächlich sieht. Wenn ein Mensch übernimmt, muss auch klar sein, ob und wann die automatische Kommunikation aufhört.

Andere technische Werkzeuge können dafür geeignet sein. Entscheidend ist nicht, möglichst viele Namen aufzulisten, sondern eine tragfähige Arbeitseinheit herzustellen: Der Mensch am nächsten Punkt der Kette soll wissen, was er benötigt, und tatsächlich weiterarbeiten können.

Vertrauen und Verantwortung gehören dazu

Digitale Arbeit berührt Menschen und ihre Informationen. Deshalb klären wir für den konkreten Einsatz, welche Daten für die Aufgabe benötigt werden, welche Systeme beteiligt sind, wer Zugriff hat und was bei Fehlern oder Ausfällen geschieht. Auch die geltenden rechtlichen Anforderungen an Daten, Kontaktwege und KI gehören zur Prüfung des jeweiligen Vorhabens.

Eine freundliche Antwort oder ein bekannter Produktname ersetzt diese Klärung nicht. Zugleich muss nicht jede Frage warten, bis alle Möglichkeiten der Technik ausgereizt sind: Ein begrenzter, passender Test kann helfen, den nächsten Schritt verständlich vorzubereiten.

15. Gesagt ist noch nicht erledigt

Ein freundliches Gespräch kann so klingen, als wäre eine Aufgabe bereits abgeschlossen. Aber zwischen einem Satz und einem Ergebnis liegen mehrere Zustände:

**Gesagt ist nicht ausgelöst. Ausgelöst ist nicht angekommen.
Angeworben ist nicht übernommen.**

Wenn Selly sagt: „Ihr Termin ist gebucht“, muss der Termin im vorgesehenen Kalender tatsächlich vorhanden sein. Die nächste Person muss den nötigen Zusammenhang sehen können. Und der anfragende Mensch soll wissen, was als Nächstes geschieht. Bleibt eine Verbindung aus, braucht es einen Weg, den Fehler zu erkennen und die Situation aufzufangen.

Stell dir vor, im Gespräch wurde ein Termin als gebucht bezeichnet, aber im Kalender steht er nicht. Eine mögliche Ursache kann in der Kalenderverbindung liegen; ebenso

kann eine Regel oder ein anderer Schritt betroffen sein. Wir erfinden die Ursache nicht, sondern verfolgen den Vorgang bis zum tatsächlichen Zustand. So wird sichtbar, was funktioniert und was noch geklärt werden muss.

Für die Abnahme eines Jobs reichen fünf einfache Fragen: Welches Ergebnis war erwartet? Was ist im vorgesehenen System tatsächlich passiert? Wer übernimmt und hat den nötigen Kontext? Was geschieht bei einer Ausnahme? Und wurde nach einer Änderung noch einmal passend getestet?

Zu dieser Prüfung gehört auch der Aufwand. Wenn eine Unternehmerin weniger Anfragen selbst beantwortet, aber dafür jeden KI-Dialog überwachen muss, kann sich die Arbeit nur verlagert haben. Wir betrachten Bearbeitung, Kontrolle, Korrektur und Unterbrechungen getrennt. Erst daraus ergibt sich, ob der Einsatz wirklich entlastet oder mehr passende Arbeit in derselben Zeit ermöglicht.

16. Ein Fachhandel: Vom Versprechen bis zum Ergebnis

Nehmen wir ein fiktives Beispiel: Ein Fachhandel möchte mehr Menschen erreichen, die eine Terrasse planen. Das Team kennt sich mit Materialien und Beratung aus. Im ersten Beitrag erklärt es, für welche Fragen es da ist und wie ein Beratungstermin abläuft. Damit entsteht ein Bild, das zu seiner tatsächlichen Leistung passt.

Eine interessierte Person meldet sich über den angebotenen Kontaktweg. Eine eingearbeitete Selly kann – wenn dies für den Betrieb so eingerichtet ist – das Anliegen aufnehmen, einige notwendige Angaben erfragen und den Vorgang für die Fachberatung vorbereiten. Sie verspricht nichts, was das Team nicht entschieden hat. Ein Mensch übernimmt, wenn fachliches Urteil gebraucht wird oder die Angaben für den nächsten Schritt nicht reichen.

Damit dieser Weg trägt, reichen ein gutes Bild und eine freundliche Antwort nicht aus. Es muss klar sein, welche Leistung der Betrieb anbietet, wer Anfragen erhält, welche Angaben für eine Beratung nützlich sind und ob ein vereinbarter Termin im vorgesehenen Kalender steht. Wenn jemand später absagt, muss diese Information auch die weitere Bearbeitung erreichen.

An diesem einen Fall treffen Marketing, Business Code und digitale Mitarbeit zusammen. Marketing macht die passende Leistung verständlich. Betriebliche Entscheidungen klären, was gesagt und übernommen werden darf. Selly kann einen vereinbarten Teil ausführen. Das Team leistet die fachliche Beratung. Danach schauen wir, ob passende Anfragen, brauchbare Übergaben und wirtschaftlich tragfähige Aufträge entstanden sind.

Der Fall kann auch zeigen, dass eine Annahme falsch war. Vielleicht wünschen sich Interessenten eine Leistung, die der Betrieb nicht anbieten will. Vielleicht ist die Fachberatung bereits ausgelastet. Dann passen wir nicht einfach die Werbung an, sondern prüfen gemeinsam, was an der richtigen Stelle entschieden werden muss.

17. Eine Werkstatt: Für Bestandskunden eine neue Tür öffnen

Nicht jeder Betrieb braucht zuerst mehr neue Kunden. Stellen wir uns eine fiktive Werkstatt vor, die vor Ort bereits sehr bekannt ist. Viele Menschen kennen den Betrieb und kommen mit Fragen direkt zu den Inhabern. Das ist Ausdruck einer gewachsenen Beziehung. Gleichzeitig können viele kleine Unterbrechungen Zeit beanspruchen, die für Facharbeit, Führung oder Familie gebraucht wird.

Ein digitaler Zugang für Bestandskunden könnte hier helfen: eine browserbasierte Web-App auf dem Smartphone, über die Menschen eine Frage stellen, einen Termin suchen oder einen Anlass wie TÜV oder Reifenwechsel wählen können. Adresse, Öffnungszeiten und Telefonnummer sind schnell zugänglich. Eine WhatsApp-Anfrage kann, wenn die Verbindung eingerichtet ist, an eine eingearbeitete Selly führen, die das Anliegen zunächst einordnet und bei Bedarf weitergibt.

Auch hier greifen mehrere Fragen ineinander: Welche Wege nutzen die Kunden tatsächlich? Welche Informationen sind für den ersten Schritt nötig? Was darf Selly anbieten? Wer übernimmt im Team? Und wie erfahren Kunden überhaupt von der App? Eine Anwendung stärkt die Beziehung nur dann, wenn Menschen sie finden und gern nutzen.

Eine solche Lösung kann außerdem helfen, wiederkehrendes Wissen und Aufgaben zugänglich zu halten, wenn eine erfahrene Person nicht mehr verfügbar ist. Das ersetzt nicht automatisch deren ganze Erfahrung. Es bietet einen Ansatz, vereinbarte Teile der Arbeit neu zu organisieren und Wissen für das Team nutzbar zu machen.

Auch Erinnerungen an wiederkehrende Termine sind denkbar. Dafür müssen Datenstand, Zuordnung, zulässiger Kontaktweg und die Reaktion auf Änderungen im tatsächlichen Einsatz stimmen. Ob ein solcher Weg Zeit spart, die Erreichbarkeit verbessert oder mehr passende Arbeit ermöglicht, beobachten wir am konkreten Betrieb.

18. Aus Erfahrung kann ein digitales Wirtschaftsgut werden

Ein Lied wie „Last Christmas“ von Wham! wird einmal geschaffen und kann immer wieder gehört werden. Die Vorstellung, dass ein Werk über lange Zeit genutzt wird und – je nach Rechten und Vereinbarungen – wiederkehrende Einnahmen ermöglicht, begeistert uns als unternehmerisches Bild. Es stellt eine Frage, die uns schon lange beschäftigt: Wie kann eine einmal entwickelte Leistung über lange Zeit Wert schaffen?

Digitale Geschäftsmodelle eröffnen dafür neue Möglichkeiten. Eine zusätzliche digitale Kopie kann sehr geringe Kosten verursachen. Ein Werkzeug, eine Lernumgebung oder eine Anwendung kann Menschen an vielen Orten zugänglich werden. KI und Vibe Coding können die Entwicklung und Betreuung solcher Angebote erleichtern. Wir können KI-Kosten in unserer eigenen Infrastruktur begrenzen. Was eine konkrete Nutzung kostet, welche Kapazität verfügbar ist und was bei einem Limit geschieht, hängt vom jeweiligen Angebot und Einsatz ab.

Geringe Kopierkosten bedeuten nicht, dass ein Geschäftsmodell kostenlos läuft. Entwicklung, Infrastruktur, KI-Nutzung, Vertrieb, Betreuung, Wartung und Fehlerbehandlung können Geld und Aufmerksamkeit kosten. Wachstum ohne zusätzliches Personal ist möglich, wenn Leistung, Unterstützung und Ausnahmen in der vorhandenen Struktur zuverlässig tragbar bleiben. Verantwortung verschwindet nicht mit der nächsten Softwareversion.

Eine digitale Anwendung kann selbst verkauft oder lizenziert werden. Sie kann ein bestehendes Geschäft stärken, wie ein einfacher Zugang für Werkstattkunden. Oder sie kann vorhandenes Wissen so erlebbar machen, dass ein neues Gespräch möglich wird. Ein Fachinstitut könnte zum Beispiel einen vorführbaren Demonstrator entwickeln, der seine Lehre anhand eines konkreten Anwendungsfalls zeigt. So wird eine Idee erlebbar. Ob daraus eine produktive Anwendung oder wiederkehrender Umsatz entsteht, zeigt erst der weitere Weg.

Wer eine Anwendung nutzt, wer ihren Nutzen erlebt und wer die Entscheidung trifft oder bezahlt, können verschiedene Menschen sein. Eine Pflegekraft und eine Klinikleitung haben beispielsweise unterschiedliche Rollen. Ein digitales Geschäftsmodell muss die Verbindung zwischen diesen Rollen erst verstehen und bei Bedarf erproben.

Eine passende Domain kann einem solchen Vorhaben einen wiedererkennbaren, auffindbaren und eigenständig steuerbaren Zugang geben. Eine browserbasierte Web-App kann auf geeigneten Geräten als Lesezeichen oder auf dem Startbildschirm bereitliegen. Der Wert einer übertragbaren wirtschaftlichen Einheit hängt zusätzlich von Rechten, Code, Inhalten, Daten, Verträgen, laufendem Betrieb und Nachfrage ab. Eine Domain allein macht noch kein Geschäft, kann aber ein wichtiges Teil seiner Brücke sein.

Teil IV · Orientierung, Lernen und Wirkung

19. Die Landkarte: Wo stehen wir gerade?

Ein DJ muss nicht alle Lieder der Welt spielen, bevor er das nächste auswählen kann. Der Quintenzirkel und das Camelot Wheel machen sichtbar, welche musikalischen Übergänge naheliegen können. Ob ein Übergang wirklich trägt, hängt trotzdem vom konkreten Stück, seiner Energie und dem Moment ab.

Dieses Bild inspiriert unsere Arbeitslandkarte. Sie zeigt acht Blickrichtungen auf einen Betrieb. Je nach Frage geraten andere Zusammenhänge in den Blick:



Die Arbeitslandkarte: Einstieg überall möglich, Zusammenhänge je nach Frage.

0 · Standort und Richtung – Was ist los, was ist vorhanden und was soll entstehen?

1 · Menschen und Kontaktpunkte – Wen wollen wir erreichen und wo begegnen wir diesen Menschen?

2 · Versprechen und Erwartung – Welches Bild entsteht und was können wir tatsächlich leisten?

3 · Aufgabe und Ergebnis – Welche konkrete Arbeit soll geschehen und was soll danach vorliegen?

4 · Wissen, Regeln und Grenzen – Was muss für diese Aufgabe bekannt sein und wer entscheidet?

5 · Anliegen und nächster Schritt – Wie wird eine Frage aufgenommen und sinnvoll weitergeführt?

6 · Übergabe und Leistung – Wer übernimmt mit welchem Zusammenhang und was geschieht tatsächlich?

7 · Beobachten und Lernen – Was kam heraus und was verändern oder behalten wir bei?

Der Kreis ist eine Orientierung, keine Pflichtreihenfolge. Wer eine akute Selly-Frage hat, darf dort anfangen. Wer Nachfrage braucht, kann bei den Menschen und ihrem Anlass beginnen. Wer ein neues digitales Angebot entwickelt, schaut vielleicht zuerst auf Können, Bedarf und die gewünschte Richtung. Schon vorhandene und funktionierende Grundlagen werden genutzt, statt sie künstlich noch einmal zu erarbeiten.

Die Verbindungen entstehen aus dem konkreten Fall. Eine neue Vertriebsaktion kann die Terminverfügbarkeit betreffen; eine Lageränderung kann eine Lieferzusage verändern. Es gibt keine feste mathematische Regel, nach der eine Station immer nur mit ihren Nachbarn zusammenhängt. Die Karte hilft uns, die richtige Anschlussfrage zu finden. Sie entscheidet nicht an unserer Stelle.

Für einen nächsten Schritt genügt oft: Was wollen wir erreichen? Was wissen wir bereits? Was muss für genau diesen Schritt noch stimmen? Was könnte anderswo berührt sein? Wer handelt oder entscheidet? Und woran erkennen wir anschließend, was passiert ist?

20. Die Ameisenbrücke: Das Nötige an seinen Platz bringen

Eine Ameisenbrücke entsteht nicht als fertiges Bauwerk auf dem Papier. Einzelne Teile bilden gemeinsam einen Übergang, der für eine konkrete Strecke funktioniert. Als Bild für unsere Arbeit heißt das: Ein sinnvoller nächster Schritt braucht die Teile, die ihn tatsächlich tragen.

Bei einem Termin können das eine klare Verfügbarkeitsregel, ein zugänglicher Kalender, eine wirksame Eintragung und eine zuständige Person für Ausnahmen sein. Fehlt ein entscheidendes Teil, kann eine schöne Formulierung den Übergang nicht ersetzen. Gleichzeitig muss niemand erst jedes mögliche Teil für das gesamte Unternehmen bauen, um einen kleinen Terminprozess zu prüfen.

Hier liegt eine wichtige Unterscheidung: Manche Voraussetzungen sind für einen bestimmten Weg tatsächlich notwendig. Andere sind gewählte Regeln, die berechnete Menschen anpassen können. Wieder andere Punkte sind kreative Möglichkeiten, über die wir erst nachdenken oder die wir testen. Diese Dinge dürfen nicht verwechselt werden.

Die Brücke ist auch didaktisch gemeint. Beim Data-Becker-Bild lernt jemand ein neues Gebiet und hat zugleich ein Werkzeug, um etwas Eigenes zu erschaffen. Erklärung, Anwendung und Ergebnis gehören zusammen. Wer nur eine Theorie hört, weiß

womöglich noch nicht, wie er beginnen soll. Wer nur ein Werkzeug erhält, kennt womöglich die richtige Frage noch nicht. Gemeinsam ermöglichen sie einen selbstbestimmten Schritt.

Der Schlüsselmacher aus Matrix steht für eine ähnliche Aufgabe: Türen und Wege zugänglich machen, die zuvor schwer zu erkennen waren. David gegen Goliath erinnert daran, dass auch ein kleiner Betrieb mit seiner eigenen Stärke, klugen Werkzeugen und einem passenden Zugang handlungsfähig sein kann. Die Menschen müssen dabei nicht alles allein schaffen. Sie behalten die Wahl, wo sie selbst gehen und wo sie Hilfe nutzen.

21. Der nächste erfolgreiche Schritt braucht Rückmeldung

Ein guter nächster Schritt ist kein großes Versprechen. Er ist eine passende Handlung, deren Ergebnis erkennbar wird. Manchmal bedeutet er, ein Angebot zu formulieren. Manchmal ist es ein einfacher technischer Test, eine Rückfrage an die Fachperson oder die Entscheidung, eine unpassende Idee nicht weiterzuverfolgen.

Damit auf diesen Schritt ein weiterer folgen kann, brauchen wir die relevanten Informationen aus dem vorherigen: Was war vereinbart? Was wurde tatsächlich getan? Was kam heraus? Was wurde verändert? Was wissen wir noch nicht? Eine kurze und ehrliche Rückmeldung kann dafür ausreichen. Ein umfangreicher Bericht ist nicht automatisch besser.

Beharrlichkeit heißt für uns, an einer wichtigen Frage dranzubleiben, Ergebnisse zurückzubringen und aus ihnen weiterzulernen. Sie heißt nicht, stur dieselbe Handlung zu wiederholen. Wenn ein Schritt nicht erfolgt, schauen wir auf Zuständigkeit, Zeit, Verständnis, Befugnisse und Priorität. Vielleicht muss die Brücke kleiner werden. Vielleicht brauchen die Beteiligten Unterstützung. Vielleicht ist eine neue Entscheidung richtig.

Dialektik beschreibt dabei eine nützliche Bewegung: Eine These trifft auf eine Gegenposition oder eine widersprechende Erfahrung. Daraus kann eine bessere Einordnung, ein neuer Versuch oder eine klarere offene Frage entstehen. Wir müssen nicht jeden Widerspruch sofort auflösen. Entscheidend ist, dass er gehört und mit den verfügbaren Tatsachen in Beziehung gesetzt wird.

Wenn wir die Wirkung einer Änderung verstehen wollen, halten wir andere Bedingungen möglichst gleich und verändern nach Möglichkeit eine wesentliche Stellgröße. Im wirklichen Betrieb ändert sich jedoch oft mehr als eine Sache. Dann dokumentieren wir das und behaupten nicht, den Anteil jeder einzelnen Änderung genau zu kennen. Bei einem Demonstrator vor einem festen Termin kann ein sinnvolles Bündel mehrerer Verbesserungen der richtige Schritt sein; anschließend betrachten wir, was das Bündel bewirkt hat.

„Bei strategischer Windstille hilft nur operative Hektik“ ist unsere satirische Erinnerung daran, dass viel Bewegung noch keine Richtung ist. Ein schneller Versuch ist dagegen

wertvoll, wenn klar ist, welche Frage er beantworten soll und wie das Ergebnis zurück in die nächste Entscheidung fließt.

22. Woran wir gute Arbeit erkennen

Gute Arbeit beginnt mit einem für Menschen relevanten Ergebnis und endet bei der Frage, was davon in der Wirklichkeit ankommt. Wir betrachten deshalb mehrere Seiten derselben Wirkung.

Verständnis: Erkennt die angesprochene Person, was sie bekommt und wie es weitergeht? Passen ihr Eindruck, das Angebot und die erlebte Leistung zusammen?

Passung: Erreichen wir Menschen mit einem wirklichen Anliegen, das der Betrieb bearbeiten kann und möchte? Stimmen Erwartungen, Zusammenarbeit und verfügbare Kapazität ausreichend überein?

Verlässlichkeit: Ist die angekündigte Handlung tatsächlich erfolgt? Hat der nächste Mensch den nötigen Zusammenhang? Sind Ausnahmen und ein Rückweg geklärt?

Wirtschaftlichkeit: Entstehen passende Aufträge, tragfähige Erlöse und – nach den zugehörigen Kosten – mehr wirtschaftlicher Spielraum? Wenn mehr Absatz das Ziel ist, reichen Klicks oder Termine als Nachweis nicht. Wo Daten fehlen, bleibt der finanzielle Effekt offen, bis er belastbar betrachtet werden kann.

Menschliche Wirkung: Was verändert sich an Bearbeitungszeit, Kontrollarbeit und Unterbrechungen? Können Menschen Verantwortung besser teilen? Wird Zeit frei oder kann vorhandene Zeit für passendere Arbeit genutzt werden?

Lernfähigkeit: Werden Rückmeldungen aufgenommen, Gegenbeispiele ernst genommen und Regeln nach einer Änderung im tatsächlichen Ablauf geprüft? Wissen die Beteiligten, was funktioniert und was noch offen ist?

Diese Maßstäbe sind keine starre Checkliste für jeden Augenblick. Welcher davon für einen Auftrag besonders zählt, entscheiden die beteiligten Menschen anhand ihres Ziels. Gemeinsam verhindern sie, dass wir eine schöne Zahl mit unternehmerischem Erfolg verwechseln oder eine gute Idee mit verlässlicher Ausführung.

23. Was OSM im Kern zusammenhält

Die verschiedenen Teile unserer Arbeit gehören zusammen, weil sie eine gemeinsame Frage beantworten: Wie wird aus dem, was ein Betrieb kann und will, eine Wirkung, die Menschen brauchen, erleben und bezahlen – und die der Betrieb dauerhaft tragen kann?

Marketing macht sichtbar, erklärt und zieht passende Menschen an. Strategie hilft, Richtung, Markt und wirtschaftliche Möglichkeiten zu betrachten. Betriebliche Klarheit macht Wissen, Verantwortung und Grenzen nutzbar. Digitale Mitarbeit übernimmt vereinbarte Aufgaben und verbindet sich mit Menschen und Systemen. Beobachtung zeigt, was davon tatsächlich ankommt. Lernen führt zurück zur nächsten Entscheidung.

Jeder dieser Bereiche kann der richtige Anfang sein. Ihr Zusammenhang macht OSM aus. Wir müssen nicht bei jedem Auftrag alles zugleich übernehmen, um das Ganze zu sehen. Aber wir sollten verstehen, wo unsere jeweilige Arbeit hineinwirkt und welche Anschlussstelle sie braucht.

Eine gute Lehre ermöglicht dabei nicht bloß richtige Worte. Sie hilft Menschen, in der Realität etwas zu erkennen, einen eigenen Schritt zu gehen und dessen Ergebnis zu beurteilen. Sie nimmt ihnen weder ihre Entscheidung noch ihr Erfahrungswissen ab. Sie macht beides wirksamer.

Unser Kompass

Wir beginnen bei wirklichen Menschen und wirklichen Betrieben.

Wir nehmen Können und Wollen ebenso ernst wie Markt, Geld und Kapazität.

Wir zeigen, was tatsächlich geleistet werden kann, und gestalten Erwartungen so, dass sie zur Erfahrung passen.

Wir machen passende Nachfrage möglich und kümmern uns um die Arbeit, die daraus entsteht.

Wir geben Menschen und digitalen Mitarbeitenden klare Aufgaben, brauchbares Wissen, Grenzen und eine verlässliche Übergabe.

Wir unterscheiden das Gesagte von der Handlung und die Handlung vom Ergebnis.

Wir verstärken, was trägt, und prüfen, was noch nicht trägt.

Wir nehmen Widerspruch an, bleiben bei wichtigen Fragen und lernen aus dem, was tatsächlich geschieht.

Wir wollen Unternehmen, die wirtschaftlich erfolgreich sind – und Menschen, die darin ein gutes Leben führen können.

Erst sortieren. Dann ins Laufen bringen. Beobachten, lernen und gemeinsam weitergehen.

Dein nächster Schritt

Du musst nicht mit einem Gesamtprojekt anfangen. Nimm eine konkrete Frage aus deinem Betrieb: ein Anliegen, das regelmäßig auftaucht, eine Aufgabe, die Zeit bindet, oder eine Leistung, für die du mehr passende Menschen erreichen möchtest.

Frag dich: Was soll für den Menschen und für unseren Betrieb am Ende dieses einen Schritts vorliegen? Was ist dafür bereits vorhanden? Was müssen wir noch klären – und wer kann den nächsten Schritt übernehmen?

Wenn du schon mit Selly arbeitest, kannst du bei einem echten Vorgang beginnen. Wenn du zunächst eine Frage zu Angebot, Nachfrage oder Zusammenarbeit hast, ist auch das ein guter Anfang. Wir schauen gemeinsam auf die konkrete Situation und darauf, welcher nächste Schritt im vereinbarten Rahmen sinnvoll ist.