OSM Organized State of Mind

Vom Versprechen zur Wirkung

Die Lehre von OSMind

Wie Menschen, Markt und digitale Arbeit zusammenfinden.



Marius 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.

Kundenausgabe 4.0 · auf Basis der OSM-Lehre 3.0 · Stand 2. November 2026

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 Marketing, unternehmerische Ausrichtung, betriebliche Klarheit und digitale Mitarbeit. Was ein Betrieb verspricht, soll bei Menschen ankommen und sich für den Betrieb tragen.

Ausgangspunkt bist du mit deinem Anliegen, deinen Fähigkeiten und dem, was du mit deinem Unternehmertum erreichen möchtest. Wir schauen auf deinen Betrieb und den wirklichen Markt. Das Ziel kann mehr passende Nachfrage und Ertrag, verlässlichere Arbeit oder mehr Zeit und Entscheidungsfreiheit sein.

Nimm beim Lesen eine Frage mit: Was möchtest du in deinem Betrieb verändern? Beginne dort, wo ein nächster Schritt sinnvoll ist. Ob und wie wir ihn gemeinsam umsetzen, richtet sich nach unserer Vereinbarung.

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 mit zwei Seiten. Für den Menschen entsteht eine Erwartung. Für den Betrieb kann daraus eine Aufgabe entstehen: Jemand muss das Anliegen verstehen, beantworten, vorbereiten oder weitergeben. Irgendwann erlebt der Mensch, ob das Unternehmen halten kann, was anfangs in seinem Kopf entstanden ist. Außenauftritt und Betriebsalltag gehören deshalb zusammen.

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. Dabei behalten wir den Zusammenhang im Blick und übernehmen die Arbeit, die wir für den jeweiligen Auftrag ausdrücklich vereinbart haben.

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 Marktfrage, einer unklaren Entscheidung, einer Übergabe oder einer technischen Verbindung.

Zwei Wege zur digitalen Mitarbeit

Wir bringen unterschiedliche Erfahrungen mit. Tim hat eine Agentur mit einem Team geführt. Er kennt die Verantwortung, Aufgaben zu verteilen, Absprachen zu treffen und gemeinsam Ergebnisse für Kunden zu erreichen – auch wenn im Alltag einmal etwas anders läuft als geplant.

Marius hat lange bewusst ohne eigene festangestellte Mitarbeitende gearbeitet. Er wollte selbst gestalten, wie Arbeit und Leben zusammenpassen. Mit digitaler Unterstützung kann er heute mehr von seinem eigenen Wissen und seinen Ideen in konkrete Arbeit übersetzen – und dabei weiterhin selbst entscheiden, was entstehen soll.

Beide Perspektiven führen uns zu derselben Frage: Was brauchen Menschen und digitale Mitarbeitende, damit aus einer Aufgabe ein verlässliches Ergebnis werden kann? Darauf schauen wir gemeinsam – mit Erfahrung aus Marketing und Gestaltung, unternehmerischer Arbeit und der praktischen Umsetzung.

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.

Ausrichten. Stabilisieren. Verstärken.

Unsere Arbeitsweise folgt drei Phasen. Sie machen sichtbar, wie wir eine gute Ausrichtung im Alltag tragfähig machen und anschließend gezielt verstärken können.

Ausrichten. Zuerst klären wir für den konkreten Fall, was der Betrieb leisten kann und will und für welche Menschen das relevant ist. Dann gestalten wir die passenden Kontaktpunkte so, dass das entstehende Bild, der nächste Schritt und die tatsächliche Leistung zusammenpassen.

Stabilisieren. Im Alltag prüfen wir, welche Menschen kommen, was sie erwarten und ob Antworten, Entscheidungen und Übergaben wirklich funktionieren. Wir lernen aus Rückfragen und Ausnahmen und passen an, was noch nicht trägt. Dabei fragen wir auch: Ist das der Zustand, den die beteiligten Menschen überhaupt wollen?

Verstärken. Was im vorgesehenen Umfang wiederholt trägt und wirtschaftlich sinnvoll ist, können wir gezielt stärken oder erweitern. Das kann mehr passende Nachfrage und Umsatz, ein besserer Ertrag, mehr Verlässlichkeit oder mehr passende Arbeit mit vorhandener Zeit bedeuten. Wir betrachten dabei auch die zusätzlichen Kosten, die Kapazität und den Aufwand für Kontrolle und Korrektur.

Diese Phasen sind kein vorgeschalteter Pflichtkurs. Wir beginnen bei der Frage, die gerade ansteht. Eine dringende Störung wird sofort aufgefangen; für einen kleinen Versuch klären wir, was genau dafür nötig ist. Die Arbeitslandkarte zeigt, welche Bereiche dabei zusammenhängen. Und wenn eine Erweiterung neue Belastungen schafft, richten wir das Betroffene erneut aus.

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. Angst und Begeisterung nehmen uns die Entscheidung nicht ab. Wir prüfen Chancen, Grenzen, Rechte und Verantwortung. Ein Hindernis zeigt oft, wo wir genauer hinsehen oder einen anderen Weg wählen müssen.

Diese Haltung würdigt den deutschen und europäischen Mittelstand: sein Fachwissen, seine Beziehungen und seine Verantwortung für Menschen und Leistungen. HolzHerzHaltung und der Business Code geben ihr eine Sprache: Stärken bewahren, Neues nutzen und selbst handlungsfähig 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?

Wir suchen zunächst Menschen, die für ein konkretes Angebot bereits einen Bedarf erkennen und nach einer Lösung suchen. Es gibt nachvollziehbare Hinweise, dass sie eine passende Leistung grundsätzlich bezahlen können und wollen. Ihre Erwartungen und die gewünschte Art der Zusammenarbeit passen zu dem, was der Betrieb anbieten möchte und leisten kann.

Ob diese Passung wirklich besteht, prüfen wir durch Gespräche, tatsächliches Verhalten, freiwillige Entscheidungen und, wo vorhanden, durch vereinbarte und bezahlte Aufträge. 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 eine ausgewählte Personengruppe mit aktuellem Bedarf. 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.

Unser Ziel ist es, vermeidbare Erstkontaktverzerrungen zu beseitigen. Der Satz „Es gibt keine zweite Chance für einen ersten Eindruck“ erinnert uns daran, diese Arbeit früh zu beginnen. Ein Missverständnis lässt sich später aufklären. Wenn das Bild von Anfang an zur Leistung passt, fällt die nötige Orientierung jedoch leichter – für die anfragende Person und für den Betrieb.

Wir schauen auch auf die Übergänge zwischen Kontaktpunkten. Eine Anzeige kann eine persönliche Beratung versprechen, während das anschließende Formular wie ein sofortiger Produktkauf wirkt. Dann entsteht die Irritation auf dem Weg zwischen beiden. Wir stimmen Aussage, nächsten Schritt und tatsächliche Bearbeitung aufeinander ab.

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.

Wenn jemand zunächst eine konkrete Information wie einen Preis sucht, hilft eine verlässliche Antwort – soweit sie bereits möglich ist. Werden weitere Angaben oder ein Rückruf gebraucht, erklären wir den Grund und zeigen, welche Wahl die Person hat.

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?

Wenn eine Aufgabe liegen bleibt, kehrt nicht nur eine Entscheidung zur Führungskraft zurück. Manchmal muss sie selbst praktisch einspringen, einen Vorgang nacharbeiten oder einen Termin auffangen. Das betrifft Zeit, Verlässlichkeit und Wirtschaftlichkeit.

Wenn etwas nicht wie erwartet läuft, suchen wir nicht zuerst einen Schuldigen. Wir fragen: War das Ergebnis klar? Waren Informationen, Zeit und Befugnisse vorhanden? Was muss für den nächsten Schritt geklärt werden? Auch Fähigkeiten, Prioritäten oder technische Fehler können eine Rolle spielen. Menschen haben eigene Erfahrungen, Bedürfnisse und Rechte; digitale Mitarbeit hat technische Grenzen. Gute Absprachen helfen beiden – auf jeweils passende Weise.

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.

Im Business Code machen wir Erfahrungen und wiederkehrende Muster sichtbar und klären mit den zuständigen Menschen, was gelten soll. Wenn das Team weiß, wann es selbst entscheiden darf, kann es wiederkehrende Fragen innerhalb dieser Grenzen selbst bearbeiten. Wir halten die vereinbarten Entscheidungen gemeinsam fest. Der Business Code Companion macht sie im Alltag zugänglich. Praxistest und Check-ins helfen, Unklarheiten zu erkennen und Regeln gemeinsam nachzuschärfen.

Diese Grundlage kann in allen drei Phasen helfen: Sie klärt, welches Versprechen ein Betrieb einlösen kann, gibt Orientierung für den Alltag und zeigt, was vor einer Erweiterung tragen muss. Eine technische Einrichtung, operative Umgestaltung oder die Einführung digitaler Mitarbeit gehört nicht automatisch zum Business Code. Welche weiteren Maßnahmen OSM übernimmt, vereinbaren wir für den jeweiligen Auftrag.

Eine Selly kann einen vereinbarten Teil dieser Arbeit übernehmen. Dafür braucht sie die für ihren Job passenden Informationen, Regeln und Grenzen. Ändert sich eine Entscheidung, sollte klar sein, welche Fassung gilt und wie sie die Menschen und Systeme erreicht, die damit arbeiten. Die zuständigen Menschen entscheiden über die

Grundlagen und übernehmen dort, wo ihre Erfahrung oder Verantwortung gebraucht wird.

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. Generative KI kann beim Formulieren und Erarbeiten helfen. Digitale Mitarbeit braucht darüber hinaus einen konkreten Job, passende Informationen, Regeln, Berechtigungen und die benötigten Verbindungen. Ein Werkzeug zur eigenen Arbeit ist deshalb etwas anderes als eine Aufgabe, die ein eingerichtetes System im Betrieb übernimmt. Was Selly tatsächlich übernehmen kann und darf, klären wir für den jeweiligen Auftrag.

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.

Ein Betrieb kann zum Beispiel bewusst entscheiden, eine Beanstandung persönlich zu bearbeiten. Digitale Mitarbeit kann die benötigten Informationen vorbereiten und übergeben, soweit das für ihren Auftrag vereinbart und eingerichtet ist.

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?

Wenn Fachleute erklären, warum sie in einer Situation so entscheiden, kann dieses Wissen auch für neue Menschen im Team zugänglich werden. So unterstützt die Einarbeitung digitaler Mitarbeit möglicherweise zugleich die Weitergabe von Erfahrung im Betrieb.

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.

Die Idee dafür ist aus unserer Arbeit mit Selly gewachsen. Wer an KI dachte, dachte oft zuerst an einen Chat. Sobald daraus eine Aufgabe für den Betrieb werden sollte, kamen weitere Fragen hinzu: Wo landet die Anfrage? Wer sieht, was besprochen wurde? Wie kommt ein Termin in den Kalender? Welche Informationen, Zugänge und Regeln braucht dieser Weg? Genau dort haben wir gelernt, wie viel zwischen einem einzelnen Werkzeug und einer nutzbaren Lösung liegt.

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.

Diesen Anspruch richten wir auch an dieses Buch: Du sollst schon beim Lesen etwas für deinen Betrieb erkennen und einen passenden nächsten Schritt finden können. Vielleicht genügt dir eine hilfreiche Frage. Vielleicht möchtest du ein Werkzeug selbst nutzen oder eine konkrete Arbeit mit uns vereinbaren. Die Wahl bleibt bei dir.

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. Angekommen 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. HolzLand Bunzel: Vom ersten Kontakt zur Wirkung

Bei HolzLand Bunzel begleiten wir Peter Hönighaus und sein Team seit Jahren. An diesem Betrieb lässt sich nachvollziehen, wie Außenauftritt, betriebliche Erfahrung und digitale Mitarbeit zusammenfinden.

Für Peter gehört dazu auch eine Frage der Nachfolge: Was geschieht mit Erfahrungswissen, wenn ein Mensch nicht mehr jeden Tag zur Verfügung steht? Der Ansatz bei BunzelBuddy beginnt vorher. Ausgewählte Informationen und betriebliche Regeln werden für konkrete Aufgaben zugänglich gemacht und im Alltag weiter geprüft und ergänzt. So kann Erfahrung Menschen und digitale Mitarbeit unterstützen – ohne eine Person oder ihr Urteil vollständig zu ersetzen.

In einem dokumentierten Beispiel zeigt ein kurzes Video, wie eine Terrasse montiert wird. Interessierte können ein Formular ausfüllen; der Kontakt gelangt ins CRM. BunzelBuddy versendet anschließend Informationen zu Terrassen und Montage. Peter beschreibt, wie ein Interessent einen telefonischen Beratungstermin vereinbart und daraus ein ausgeführtes Terrassenprojekt entsteht.

Hier wird unsere taktische Markenbildung greifbar: Eine konkrete Leistung wird für Menschen mit einem passenden Anliegen sichtbar. So lässt sich auch unser 1–1–1-Prinzip daran erklären: ein Angebot, ein übergeordnetes Anliegen und eine passende Personengruppe. Aus Interesse entsteht eine Anfrage, aus der Anfrage eine Aufgabe. Das Wissen des Betriebs, seine Spielregeln, digitale Vorbereitung und menschliche Beratung greifen ineinander. Ob der Weg wirtschaftlich trägt, zeigt sich an den tatsächlichen Aufträgen und Kosten.

Auch die Übergabe lässt sich betrachten: In einem anderen dokumentierten Vorgang steht der Gesprächsinhalt im Kalendereintrag, sodass der Fachberater daran anknüpfen kann. Im veröffentlichten Praxisbericht werden für einen Zeitraum acht bis zehn Beratungstermine pro Woche genannt. 2026 erhielt HolzLand Bunzel den HolzLand Zukunfts Award in der Kategorie Digitalisierung (Händler). Das würdigt die Entwicklung; es belegt für sich weder den erzielten Gewinn noch das Ergebnis in einem anderen Betrieb.

Dieser Gedanke reicht über einen einzelnen Betrieb hinaus. In einem Verbund kann jeder Partnerbetrieb entscheiden, ob und für welche Aufgabe eine eigene digitale Mitarbeit sinnvoll ist. Gleichzeitig stellt sich zwischen Zentrale und Betrieben die Frage: Was soll gemeinsam gelten und was muss vor Ort entschieden werden?

Der Business Code kann helfen, diese gemeinsame Grundlage zu klären: Wer ist wofür verantwortlich? Welches Wissen gilt für alle? Wo gelten lokale Regeln? Menschen und vorhandene Systeme können darauf aufbauen, wenn Inhalte, Zugriffe und der

technische Weg vereinbart sind. Erfahrungen aus der Praxis fließen zurück; was in einem Betrieb funktioniert, wird nicht ungeprüft auf alle übertragen.

Was BunzelBuddy dazulernen musste

Bei HolzLand Bunzel nimmt BunzelBuddy Anfragen auf und bereitet die Fachberatung vor. In einem öffentlich dokumentierten Vorgang sagte er zu, Fremdmaterial zu montieren.

Diese Aussage passte nicht zur betrieblichen Vorgabe: Die Gewährleistung gilt für das Gesamtgewerk. Die Antwort wurde korrigiert und als Regel hinterlegt, damit der Buddy künftig auf das eigene Sortiment verweist.

Der veröffentlichte Bericht dokumentiert den Korrekturvorgang. Ein Nachtest ist dort nicht dokumentiert. Der Fall zeigt, wie eine betriebliche Entscheidung in die Einarbeitung zurückgeführt wurde; er belegt nicht, dass der Fehler künftig ausgeschlossen ist.

BunzelBuddy-Dokumentation ansehen: osmind.de/dokumentationen/bunzelbuddy

17. Eine Werkstatt: Für Bestandskunden eine neue Tür öffnen

Nicht jeder Betrieb braucht neue Kunden. Stellen wir uns eine lokal bekannte Werkstatt vor. Viele Menschen schätzen den persönlichen Kontakt und kommen mit ihren Fragen direkt zu den Inhabern. Genau diese Stärke kann viele Unterbrechungen erzeugen. Wie lässt sich die Nähe bewahren und zugleich Zeit für Facharbeit, Führung oder Familie gewinnen?

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.

Welche Anliegen nimmt der digitale Zugang auf? Was darf Selly anbieten und wer übernimmt im Team? Wiederkehrende Fragen könnten so vorbereitet werden, während Menschen bei schwierigen Fällen persönlich helfen. Ob Kunden den Weg finden und gern nutzen und ob der Alltag dadurch leichter wird, zeigt erst die Praxis.

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.

Der Weg in diesem Beispiel beginnt also bei einer ganz konkreten Frage: Wie erreichen Bestandskunden die Werkstatt unkompliziert, ohne dass jede Anfrage sofort bei den Inhabern landet? Der digitale Zugang macht den nächsten Schritt sichtbar. Die eingearbeitete Selly kann – soweit eingerichtet – Informationen aufnehmen; das Team übernimmt, was seine Erfahrung braucht. Erst wenn der Vorgang tatsächlich ankommt und Menschen gern damit arbeiten, wissen wir, ob diese Brücke trägt.

Ein kleines Rechenbeispiel: Wenn bei 30 geeigneten Anfragen im Monat jeweils fünf Minuten Bearbeitung entfallen, sind das zunächst 150 Minuten. Fallen zugleich 30 Minuten für zusätzliche Kontrolle und Korrektur an, bleiben zwei Stunden gewonnene Kapazität. Das ist eine Annahme zur Veranschaulichung, kein Ergebnis der Werkstatt. Ob damit tatsächlich Ausgaben sinken, mehr passende Arbeit möglich wird oder Zeit frei bleibt, muss der Betrieb selbst beobachten. Einrichtung und laufende Kosten gehören zusätzlich in die Rechnung.

18. Aus Erfahrung kann ein digitales Wirtschaftsgut werden

Uns beschäftigt seit Langem eine unternehmerische Frage: Wie kann eine einmal entwickelte Leistung Menschen über längere Zeit nutzen und dabei wiederkehrend wirtschaftlichen 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.

Besonders spannend wird es, wenn digitale Geschäftsmodelle und digitale Mitarbeit zusammenspielen. Ein einmal entwickeltes Angebot kann wiederholt zugänglich sein. Ein digitaler Mitarbeiter kann vereinbarte Teile der Begleitung oder Bearbeitung übernehmen. So kann vorhandenes Wissen öfter wirken, ohne dass jeder einzelne Schritt persönlich bei uns liegen muss. Was davon wirklich funktioniert, zeigt sich im Einsatz.

Dafür muss nicht das ganze Unternehmen digital werden. Eine Werkstatt kann einen Teil ihrer bestehenden Arbeit leichter zugänglich machen und so möglicherweise Zeit gewinnen. Ein Betrieb kann aber auch ein neues digitales Angebot entwickeln, das zusätzliche Erlöse bringt. Ob daraus weniger Ausgaben, mehr Gewinn oder vor allem mehr freie Zeit entstehen, prüfen wir getrennt. Eine gesparte Stunde ist nicht automatisch ein gesparter Euro.

Uns begleitet dabei das Bild von „Last Christmas“: Ein Werk wird einmal geschaffen und kann immer wieder Menschen erreichen. Dafür braucht es allerdings mehr als das Lied – unter anderem Zugang, Rechte, Abrechnung und funktionierende Abläufe. Auch für eine unternehmerische Idee müssen diese Teile zusammenfinden. Wenn sie tragen, kann aus Wissen ein Stück Freiheit werden: mehr Möglichkeiten, selbst zu entscheiden, wofür wir unsere Zeit und Kraft einsetzen.

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.

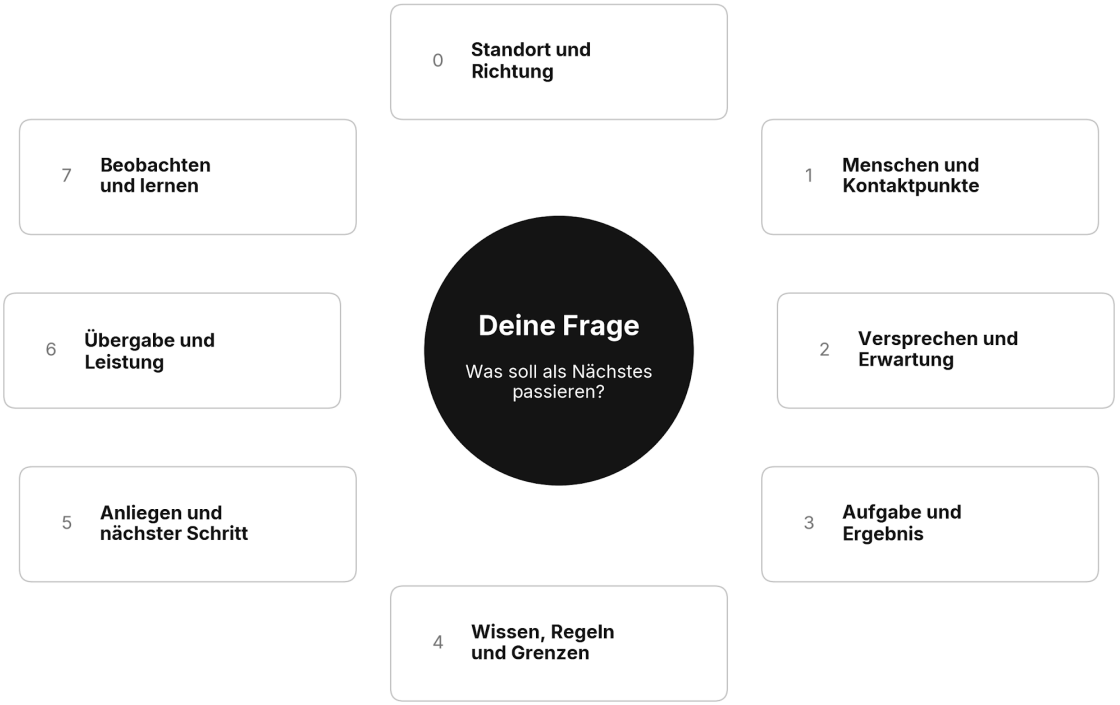
Eine passende Domain kann einem solchen Vorhaben einen wiedererkennbaren, auffindbaren und eigenständig steuerbaren Zugang geben. Eine browserbasierte Web-App kann auf geeigneten Geräten als Lesezeichen oder auf dem Startbildschirm bereitliegen. Der Wert einer übertragbaren wirtschaftlichen Einheit hängt 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?

Unsere Arbeitslandkarte zeigt acht Blickrichtungen auf einen Betrieb. Sie hilft uns, eine konkrete Frage einzuordnen und andere Bereiche zu erkennen, die davon berührt sein könnten.

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.

Zwei Wege über die Landkarte

Du möchtest mit einer Anzeige neue Menschen erreichen und beginnst bei Station 1, Menschen und Kontaktpunkte. Was darf die Anzeige versprechen? Diese Frage führt zu Station 2. Wer kann die entstehenden Anfragen tatsächlich übernehmen? Das berührt Station 6. Ein erster Schritt kann sein, den Anzeigentext mit dem vorgesehenen Ablauf abzugleichen. Kapitel 8 vertieft den ersten Eindruck.

Ein Termin wurde angekündigt, aber im Kalender nicht gefunden: Du beginnst bei Station 6, Übergabe und Leistung. Wenn jemand auf den Termin wartet, klärt zuerst eine zuständige Person die Situation. Danach helfen Fragen zu den Terminregeln in Station 4, zur geweckten Erwartung in Station 2 und zum Nachtest in Station 7. Kapitel 15 zeigt, warum eine Aussage noch keine erledigte Handlung ist.

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?

Die Landkarte gibt es auch digital. Wähle ein Feld, schau dir ein Beispiel an oder halte deine eigene Frage fest. Deine Notiz kannst du kopieren, auf diesem Gerät speichern oder als Textdatei herunterladen.

Zur digitalen Arbeitslandkarte: landkarte.osmind.de

Mit anderen weiterdenken: Informationen zur Selly KI Community und ihren Zugangsmöglichkeiten findest du unter osmind.de/community. Dort kannst du Selly auch zur Community befragen.

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 berechtigte Menschen anpassen können. Wieder andere Punkte sind kreative Möglichkeiten, über die wir erst nachdenken oder die wir testen. Diese Dinge dürfen nicht verwechselt werden.

Für uns gehören Erklärung, Anwendung und Ergebnis 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. Zusammen ermöglichen Verständnis und ein geeignetes Werkzeug einen selbstbestimmten nächsten Schritt.

Wir wollen Wege sichtbar und nutzbar machen, die zuvor schwer zu erkennen waren. Auch kleinere Betriebe können ihre eigenen Stärken und passende Werkzeuge nutzen, um handlungsfähig zu bleiben. Die Menschen müssen nicht alles allein schaffen. Sie behalten die Wahl, was sie selbst übernehmen und wofür sie Hilfe nutzen.

21. Der nächste erfolgreiche Schritt braucht Rückmeldung

Ein guter nächster Schritt ist eine passende Handlung, deren Ergebnis erkennbar wird. Manchmal ist es ein Angebot, ein technischer Test, eine Rückfrage oder der Stopp einer ungeeigneten Idee. Der erste Schritt eröffnet die Möglichkeit zu lernen: Wir sehen, was in der Wirklichkeit geschieht, und können die nächste Entscheidung darauf aufbauen. Aus vielen solchen Schritten kann eine Lernschleife entstehen, die den Betrieb verlässlicher und handlungsfähiger macht.

Diese Lernschleife braucht Rückmeldung: Was war vereinbart? Was wurde tatsächlich getan? Was kam heraus und was wissen wir noch nicht? Dann unterscheiden wir: Gehört die Erkenntnis nur zu diesem Vorgang, ist eine Information veraltet oder muss eine allgemeine Regel geändert werden? Die zuständige Person entscheidet. Eine Änderung wird an der passenden Stelle umgesetzt und im betroffenen Ablauf erneut geprüft. So bleibt Erfahrung nicht nur im Kopf oder in einem einzelnen Chat, sondern kann den nächsten Vorgang verbessern.

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. Auch Einrichtung, Pflege, Betreuung und Kontrolle kosten Zeit oder Geld. Mehr Aufträge und weniger Belastung entstehen nicht automatisch gleichzeitig; wir klären, welche Wirkung unter welchen Grenzen zählt. Wo Daten fehlen, bleibt der finanzielle Effekt offen.

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 beginnen bei einer gemeinsamen Frage: Was möchtest du als Mensch mit deinem Unternehmen erreichen – und wie wird aus deinen Fähigkeiten, den Möglichkeiten deines Betriebs und einem tatsächlichen Bedarf eine Wirkung, die Menschen erleben und die sich wirtschaftlich trägt?

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

Wähle eine konkrete Frage aus deinem Betrieb: einen Selly-Vorgang, ein wiederkehrendes Anliegen oder ein Angebot, für das du passende Menschen erreichen möchtest.

Was erwartet der Mensch? Was geschieht tatsächlich? Wer übernimmt? Woran erkennst du, ob der Schritt geholfen hat? Ein paar Stichworte reichen.

Ein digitales Angebot beginnt genauso: Wem soll es nützen? Wie wird es bereitgestellt, wer übernimmt Ausnahmen und wie prüfen wir, ob es sich trägt?

Bring deine Stichworte gern mit. Gemeinsam schauen wir, was schon trägt und welcher nächste Schritt im vereinbarten Rahmen sinnvoll ist.