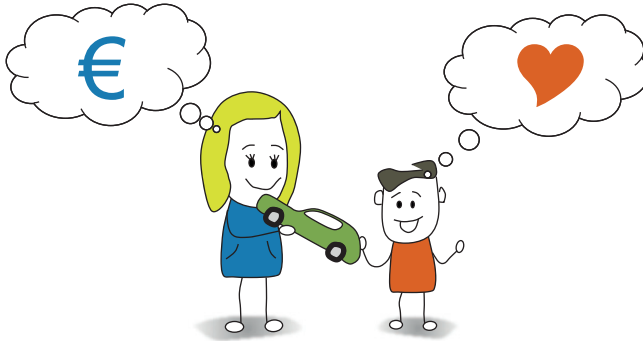




6.4 Jobs to be done



Methode

Die Jobs-to-be-done-(JTBD-)Methode stellt den Nutzer und seine Arbeit in den Fokus. Grundlage ist die Annahme, dass ein Nutzer nicht einfach irgendein Produkt kauft, sondern er erwirbt dieses, um einen Job zu erledigen. Mit einem Job ist in diesem Zusammenhang ein Problem oder ein Bedürfnis des Nutzers gemeint. Die Qualität des Produkts beurteilt der Nutzer danach, wie hilfreich das Produkt für das Erfüllen dieser Aufgabe und das Erledigen seines Jobs ist. Selbstverständlich kannst du diese Methode auch verwenden, um die Probleme anderer Stakeholder zu erkunden.

Dafür ist das gut

Mit Jobs to be done kannst du zum einen erkunden, welche Probleme ein Stakeholder beim Erledigen seines Jobs hat. Zum anderen eignet sich diese Methode auch hervorragend dafür, zu validieren (siehe Kapitel 8), ob der Stakeholder mit deinem Produkt seine Probleme lösen kann oder das Produkt sogar eine negative Wirkung hat.

Typischerweise steht im Fokus der Methode der Nutzer. Leider wird über den Nutzer häufig nur im Sinne eines Kunden nachgedacht und überlegt, wie wir unser Produkt monetarisieren. Der Nutzer möchte aber einen Nutzen aus unserem Produkt ziehen, sonst nutzt er es nicht und wird es folglich auch nicht bezahlen.

Ein hilfreiches Denkbeispiel, um die Trennung von Kunde und Nutzer zu verstehen, ist das Eltern-Kind-Schema. In diesem Beispiel sind die Eltern die zahlenden Kunden, doch das Kind der eigentliche Nutzer des Produkts. Das Kind muss so begeistert von dem Produkt sein und diese Begeisterung auf die Eltern übertragen, dass diese dann im Auftrag ihres Kindes zahlen. Der zahlende Kunde ist also nachgelagert, zuerst gibt es einen begeisterten Nutzer. Dieses Beispiel lässt sich auch auf ein und dieselbe Person übertragen: Im ersten Schritt muss der »Nutzer-Part« überzeugt werden (das Kind im Nutzer). Im zweiten Schritt geht es dann um den »Kunden-Part« (dem Erziehungsberechtigten im Nutzer).



Durch die Jobs-to-be-done-Methode stellst du also den Nutzer ins Zentrum und erhältst damit für alle ein gemeinsames Verständnis seiner Bedürfnisse. Dadurch könnt ihr gemeinsam relevante Produktmerkmale entwickeln.

Dies Bedürfniserkundung wurde und wird noch heute häufig über Zielgruppen gelöst, die nach Merkmalen wie Alter, Geschlecht, Einkommen, Wertvorstellung oder Bevölkerungsschicht segmentiert wurden, um daraus Schlussfolgerungen über deren Präferenzen abzuleiten. Dies gilt aber mittlerweile als veraltet. Gleiches wird teilweise auch über Personas (siehe Abschnitt 6.2) gesagt, weil dadurch die Frage der Kausalität nicht beantwortet wird, also warum unsere Nutzer bestimmte Produkte oder Dienste kaufen. Daher finden wir es wichtig, die Bereiche Ziele und Bedürfnisse, Probleme und alternative Wege zur Bedürfnisbefriedigung bei einer Persona ganz genau zu beleuchten.

Egal ob du Personas, die Jobs-to-be-done-Methode oder eine Kombination einsetzt: Du solltest beachten, dass jeder Mensch in der Lage ist, sich immer wieder neu zu entscheiden, was er nutzen und folglich auch kaufen will. Aus diesem Grund ist es viel zu stark simplifiziert und nicht sinnvoll, potenzielle Kunden zum Beispiel nur nach Zielgruppensegmenten zu kategorisieren. Es kommt zum Beispiel darauf an, welchen Fortschritt ein Mensch in einem beruflichen Kontext oder im Leben machen möchte und welches Produkt er dafür am ehesten auswählen würde, also wirklich seine Motivation und Bedürfnisse zu erfahren und herauszustellen.

So geht das

Das Erfüllen einer Aufgabe (Job) ist mit den direkten und indirekten Zielen deiner Nutzer verbunden. Während das direkte Ziel die offensichtliche Aufgabe ist, sind die indirekten Ziele dagegen oft verborgen und werden nur durch genaues Hinterfragen offensichtlich.

Außerdem unterscheiden wir folgende Aufgabentypen:

- Funktionelle Aufgaben: Welches Ergebnis möchte ich erreichen?
- Emotionale Aufgaben: Was kann ich machen, um mich gut zu fühlen?
- Soziale Aufgaben: Wie erhalte ich Anerkennung durch andere?

Damit du die folgenden Fragen beantworten kannst, solltest du diese unbedingt gemeinsam erarbeiten, um dabei diverse Perspektiven berücksichtigen zu können. Am besten lädst du einige Nutzer und gegebenenfalls weitere Stakeholder zu einem Workshop ein. Die ersten Fragen sollten sein:

- Warum kauft unser Nutzer unser Produkt?
- Welche Aufgabe möchte mein Nutzer mit dem Produkt erledigen?
- Welche Wirkung oder welches Ergebnis will er damit erreichen, um welchen Wert oder Nutzen zu erreichen?



Hierbei solltet ihr nicht nur die funktionalen, sondern auch sozialen und emotionalen Bedürfnisse des Nutzers berücksichtigen. Ihr solltet euch fünf bis zehn Minuten Zeit nehmen, um eure Antworten aufzuschreiben.

Danach sammelt und strukturiert ihr eure Antworten, und jeder Teilnehmer stellt seine Antworten kurz vor. Fasst ähnliche Antworten unter einer Überschrift zusammen. Anschließend formuliert ihr direkte und indirekte Ziele des Nutzers, zum Beispiel als User Story (siehe Abschnitt 9.2): »Als Nutzer kaufe ich das Produkt, damit...«.

Am Schluss solltet ihr noch die Frage »Warum kaufen bestimmte Personen unser Produkt nicht?« (non consumption) diskutieren. Dabei listet ihr existierende Alternativen, Wettbewerber oder Workarounds auf, die die Person statt eurer Lösung in Anspruch nimmt, um zurzeit ihren Job zu erledigen. Bewertet euer eigenes Produkt und alle anderen Lösungen im Zusammenspiel mit den Zielen und Bedürfnissen des Nutzers.

Aus diesen Schritten könnt ihr Antworten auf die Frage »Wie kann mein Produkt das Ziel des Nutzers noch besser erfüllen?« finden. Daraus wiederum könnt ihr Verbesserungspotenziale für euer Produkt, eure Leistung oder sogar eure strategische Positionierung ableiten. Formuliert eindeutige Hypothesen. Erstellt Messgrößen, mit denen ihr den Erfolg des Nutzers mit eurem Produkt bewerten wollt.

Tipps & Tricks

Um die indirekten Ziele zu erfassen, eignet sich zum Beispiel die 5-Why-Methode³, bei der unterstellt wird, dass eine Ursache spätestens nach fünf aufeinanderfolgenden Warum-Fragen offensichtlich wird.

Die größte Schwierigkeit bei JTBD besteht darin, die richtigen Fragen zu stellen. Du solltest sicherstellen, dass du dich auf die tatsächlichen Aufgaben des Nutzers konzentrierst, also den Job, der erledigt werden muss, und nicht auf den aktuellen Prozess, wie der Nutzer die Aufgabe löst. Am besten erreichst du dies durch den direkten Austausch mit verschiedenen Nutzern und einem PO Gemba Walk (siehe Abschnitt 6.5) oder dem PO Apprenticing (siehe Abschnitt 6.6). Fokussiere dich darauf, die Kernaufgaben des Nutzers herauszufinden. Diese ist auch für den Nutzer nicht einfach zu beschreiben. Du kannst dabei helfen, indem du immer wieder nach notwendigen Zwischenschritten fragst. Da alle Jobs gleichzeitig auch Prozesse sind, wirst du so auf die Kernaufgabe stoßen. Sollten dir keine Nutzer oder keine ihrer Repräsentanten zur Verfügung stehen, versuche unbedingt, deren Perspektive einzunehmen.

Die Ergebnisse der JTBD-Methode sind perfekt als Startpunkt für das Value Proposition Canvas (siehe Abschnitt 8.1) geeignet.

3. Bei dieser Methode stellst du mehrere Male hintereinander eine Warum-Frage, um die Ursache des Problems herauszufinden. Die Anzahl deiner Nachfragen ist nicht genau auf fünf begrenzt, sondern soll nur aufzeigen, dass du mehrmals nachfragen musst.
<https://digitaleneuordnung.de/blog/agile-methoden/>



Unser Beispiel

Lisa hat ein paar Repräsentanten ihrer Studierenden-Personas (Felix Anfänger und Wendy Anwender) eingeladen und mit diesen sowie Stakeholdern aus dem Strategiekreis der Einebeck-EDV Antworten auf die folgende Fragestellung erarbeitet: »Warum kauft unser Nutzer unser Produkt, welche Aufgabe möchte mein Nutzer mit dem Produkt erledigen und welches Ergebnis will er damit erreichen, um welchen Wert oder Nutzen zu erreichen?«



Funktionales Bedürfnis	Emotionales Bedürfnis	Soziales Bedürfnis
Neuen Job bekommen	Sicheres Auftreten in neuen Situationen	Besserer PO/SM/Dev werden
Neue Techniken vorschlagen können	Mehr Sinnstiftung empfinden	Ernst genommen werden
Mehr Gehalt	Lerne gerne Neues	Anerkennung im Unternehmen
	Austausch macht mir Spaß	

Anschließend wurden alle direkten und indirekten Ziele in User Storys (siehe Abschnitt 9.2) übersetzt:

- Als Nutzer kaufe ich das Produkt, damit ich mich für einen neuen Job qualifizieren kann.
- Als Nutzer kaufe ich das Produkt, damit ich meinem Team neue Techniken vorschlagen kann.
- Als Nutzer kaufe ich das Produkt, damit ich mehr Gehalt verlangen kann.
- Als Nutzer kaufe ich das Produkt, damit ich in neuen Situationen sicher auftrete.
- Als Nutzer kaufe ich das Produkt, damit ich viel Neues lerne.
- Als Nutzer kaufe ich das Produkt, damit ich mehr Sinnstiftung empfinde.
- Als Nutzer kaufe ich das Produkt, damit ich mich mit Gleichgesinnten austauschen kann.
- Als Nutzer kaufe ich das Produkt, damit ich ein besserer PO/SM/Dev werde.
- Als Nutzer kaufe ich das Produkt, damit ich ernst genommen werde.
- Als Nutzer kaufe ich das Produkt, damit ich Anerkennung in meinem Unternehmen erhalte.



Danach wurde die Frage »Warum kaufen bestimmte Personen unser Produkt nicht?« und »Wie versuchen die Personen zurzeit, ihr Ziel zu erreichen?« diskutiert und folgende Vorschläge wurden gesammelt:



Im Vergleich mit den Alternativen haben die Teilnehmer LearnAgile in Bezug auf die Zielerfüllung beziehungsweise Bedürfnisbefriedigung des Nutzers bewertet:

»Als Nutzer kaufe ich das Produkt, ...	Learn-Agile	Podcasts	Blogs	Fachliteratur	Konferenzen Barcamps	Schulungen
... damit ich mich für einen neuen Job qualifizieren kann.«	↑	→	→	→	↑	↑
... damit ich meinem Team neue Techniken vorschlagen kann.«	↑	↑	↑	↑	↑	↑
... damit ich mehr Gehalt verlangen kann.«	↑	→	→	↘	↘	↑
... damit ich in neuen Situationen sicher auftrete.«	↑	↘	↘	↑	↑	↑
... damit ich viel Neues lerne.«	↑	↘	↘	↑	↘	↘
... damit ich mehr Sinnstiftung empfinde.«	↑	→	→	→	↘	↘
... damit ich mich mit Gleichgesinnten austauschen kann.«	↑	→	→	→	↑	↑
... damit ich ein besserer PO/SM/Dev werde.«	↑	↘	↘	↘	↑	↑
... damit ich ernst genommen werde.«	↑	↘	↘	↘	↑	↑
... damit ich Anerkennung in meinem Unternehmen erhalte.«	↑	↘	↘	↘	↑	↑

Danach wurden in einem Brainstorming folgende Ideen auf die Frage »Wie kann mein Produkt das Ziel des Nutzers noch besser erfüllen?« mit den Teilnehmern generiert.





Die folgenden zwei Hypothesen werden am Schluss von Lisa und den Teilnehmern aufgestellt: Je mehr Austausch durch Lerngruppen und gemeinsame Workshops wir auf LearnAgile ermöglichen, umso mehr lernen die Studierenden über verschiedene Techniken und Methoden und können diese auch sicher in ihr Unternehmen einführen.

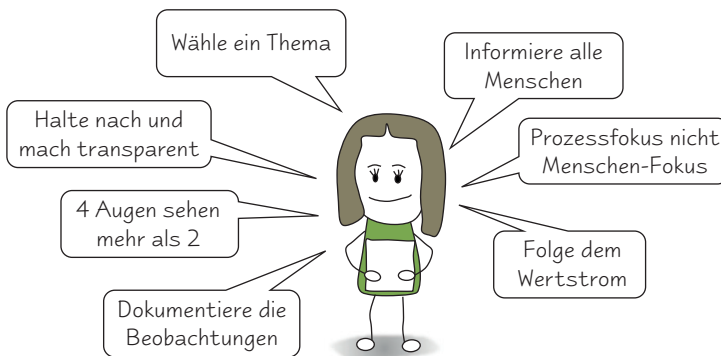
Wenn LearnAgile bestimmte Lernpfade für bestimmte Rollen und Problemfelder im Unternehmenskontext vorschlägt und das Erreichen des Lernziels durch ein Zertifikat bestätigt, erhält der Studierende mehr Anerkennung in seinem Unternehmen, und seine Motivation, weitere Lernziele zu erreichen, steigt.

Diese Lernziele wird Lisa später validieren und weiter ausarbeiten.

Hier kommt das her

Harvard-Marketing-Professors Theodore Levitt meinte 1962, die Menschen wollen keine sechs Millimeter großen Bohrer, sie wollen sechs Millimeter große Löcher in den Wänden. Anthony W. Ulwick und Professor Clayton Christensen entwickelten diese Idee jeweils weiter [Ulwick 2005] [Christensen 2016].

6.5 PO Gemba Walk



Methode

Der Gemba Walk ist ursprünglich eine Methode aus dem Lean Management für Führungskräfte und Manager, um näher an die eigentliche operative Arbeit oder die Arbeitsprozesse zu kommen sowie diese besser zu verstehen und die Probleme bei der Arbeit zu erkennen. »Gemba« kommt aus dem Japanischen und bedeutet »der wahre Ort«. Als wahrer Ort ist der Ort gemeint, wo die eigentliche Arbeit stattfindet. Im Fokus steht beim Gemba Walk die Beobachtung eines Prozesses.