



# Jobs to Be Done-Fallstudie

Erfahrungsbericht über die Anwendung von Jobs to Be Done bei //SEIBERT/MEDIA, einem der innovativsten Unternehmen Deutschlands<sup>1</sup>

Erfahrungen der ersten Monate

JOBS TO BE DONE ALS WERKZEUG DER INTERNEN UND EXTERNEN KOMMUNIKATION

APRIL 2018

## Nur Theorie oder hilfreiches Werkzeug? Vom Seminar in die Praxis

von Eckhart Böhme

Eine der zentralen Aufgaben moderner Unternehmen ist es, ständig offen zu sein für neue Methoden und Werkzeuge, die ihm helfen, die richtigen Produktentscheidungen zu treffen.

Deshalb wurde ich von //SEIBERT/MEDIA im September 2017 eingeladen, den Jobs to Be Done-Ansatz einer kleinen Gruppe von Mitarbeitern vorzustellen.

### // SEIBERT / MEDIA

//SEIBERT/MEDIA, ist eine Firma, die auf die Entwicklung von Social Intranets and anderer moderner Unternehmenssoftware-Lösungen spezialisiert ist, mit Hauptsitz in Wiesbaden. Das Unternehmen geht mit großer Offenheit an neue Dinge heran, denn sie hat erkannt, dass nur, wer eine innovative [Kultur](#) hat, innovative Produkte herstellen kann.

#### Mitarbeiter entscheiden über Einsatz neuer Methoden

Eine „natürliche“ Selektion sichert, dass sich neue Methoden intern durchsetzen müssen. Und das tun sie, wenn sie zum Unternehmen passen und einen entscheidenden Unterschied machen. Dies wird bei //SEIBERT/MEDIA sichergestellt, indem neue Methoden von den

Mitarbeitern vorangetrieben werden müssen. Sie werden nicht, wie so oft üblich, von „oben“ diktiert. Diese innovative Herangehensweise erfordert ein inhärentes Vertrauen, dass die Mitarbeiter das Richtige tun.

#### Neugierde und Bedenken

Als ich die Jobs to Be Done-Theorie den Mitarbeitern von //SEIBERT/MEDIA vorstellte, war es nicht anders. Eine Gruppe, bestehend aus Mitarbeitern mit unterschiedlichen Rollen zeigten sich an dieser neuen Denkweise interessiert und entschieden, mittels einem von mir durchgeführten Workshops, die Grundlagen von Jobs to Be Done und die Interviewtechnik zu erlernen.

Anfangs gab es durchaus eine gewisse Skepsis und Bedenken: Würde *Jobs to Be Done* nur ein „Buzzword“ sein, gibt es genügend Praxiserfahrung und bringen Jobs-Stories einen wirklichen Fortschritt gegenüber User-Stories mit „Business Value“?

#### Ein Stück Pionierarbeit

Zugegeben, Jobs to Be Done ist in Deutschland recht unbekannt und es gibt erst relativ wenig bekannte Einsatzbeispiele. Also ist man sozusagen ein Pionier in einer neuen Disziplin. Zudem existierten Bedenken, der

Enthusiasmus über die neue Vorgehensweise könnte nach dem Workshop wieder verfliegen.

Auf der anderen Seite war das Potenzial klar



erkennbar, dass eine neue Herangehensweise durch diese Theorie //SEIBERT/MEDIA helfen könne, einen wesentlichen Fortschritt bei der Kunden-Zentrierung zu machen und auch das Marketing zu optimieren. Auf der

Haben-Seite gab es immerhin seit Oktober 2017 *Besser als der Zufall*, die deutsche Übersetzung von *Competing Against Luck*<sup>2</sup> von Clayton Christensen, einem der führenden Management-Vordenker unserer Zeit und der bekannteste Protagonist der Jobs to Be Done-Theorie, welches eine fundierte Grundlagen bietet und ein deutsches Vokabular zur Verfügung stellt.

#### Auf die richtigen Fragen kommt es an

Der erste Workshop mit //SEIBERT/MEDIA fand im November 2017 statt. Dabei vermittelte ich dem Team, welches aus einer Gruppe von Produkt Ownern, Consultants, Entwicklern und Spezialisten aus UX und Marketing bestand, die Grundlagen von Jobs to Be Done und es machte erste Erfahrungen mit dem Führen von Interviews nach dem Jobs to Be Done-Ansatz. Beim Interviewen kommt es u. a. auf die richtigen Fragen an. Das Jobs to

<sup>1</sup> [brand eins Thema Innovation, Heft 8, Februar-April 2018](#)

<sup>2</sup> Clayton Christensen, et. al: [Besser als der Zufall](#), Kulmbach, Plassen Verlag, 2017

Be Done-Kartenset half den Teilnehmern, die Fragen auszuwählen, die für die Interview-Situation passend war und u. a. die Kaufgeschichte, Motive, Umstände des Ringens und die Zufriedenheit nach dem Kauf, aufdeckten.

Die Teams konnten auch beobachten, wie zwei ihrer Kollegen ein Interview mit einem existierenden Kunden via Google Hangouts durchführten und neue Erkenntnisse über dessen Bedürfnisse gewannen. Der Kunde war ein gut bekannter Kontakt und wurde vor dem Workshop rekrutiert und gebrieft.

### Keine neue Sau durchs Dorf treiben

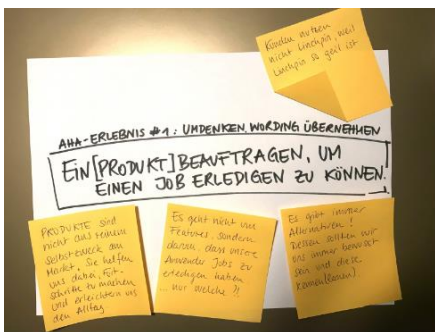
Zu Beginn des Workshop erklärte ich, dass es sich bei Jobs to Be Done nicht um eine Methode handelt, sondern um eine Theorie, die sich auf den Kausalmechanismus des Kundenverhaltens bezieht. Dieser Ansatz erklärt, warum Kunden bestimmte Produkte und Dienstleistungen in ihr Leben einbeziehen.

Es gibt jedoch Werkzeuge, wie die Jobs to Be Done-Interviews, die dabei helfen, die Theorie in die Praxis umzusetzen.

Wer Jobs to Be Done praktiziert, will die Jobs von Kunden genauestens ermitteln und sich langfristig verpflichten, diese immer besser zu erledigen. Die Jobs to Be Done werden somit zum Unternehmenszweck. Deshalb ist die Theorie auch keine Methode des Monats.

### Viel Potenzial in Jobs to Be Done

Die Teilnehmer sahen das Potenzial, aber auch die Gefahr, dass der Begriff „verbrannt“ werden könnte, wenn er nicht verstanden und nicht gelebt wird und letztendlich nicht zu neuen Denk- und Arbeitsweisen führt. Zwei der Teammitglieder, welche es sich zur Aufgabe machten, den Einsatz von Jobs to Be Done intern voranzutreiben, achteten besonders darauf, die Bezeichnung Jobs to Be Done sorgsam einzusetzen.



### Überraschende „Nebenwirkungen“

Schon die Nachbesprechung zum Workshop förderte überraschende Ergebnisse zu Tage, die normalerweise von einem Werkzeug für die Benutzung mit externen Kunden so nicht zu erwarten sind: der Nutzen von Jobs to Be Done-Interviews für die interne Kommunikation. Beispielsweise wurden die Berater, die Nutzer eines bislang nur intern angewendeten Produktes waren, mit Jobs to

Be Done-Interviews befragt, um Hinweise zu bekommen, wie es verbessert werden kann.

Als Resultat wurden nicht nur neue Erkenntnisse zur Produktnutzung gewonnen, sondern auch folgende positive „Nebenwirkungen“ erzielt:

- Konversation auf einem höheren, nicht technischen Niveau, so wie bisher
- Ideen für neue Use Cases durch das Verstehen der Ursächlichkeit von Handlungen
- Wahrnehmung unterschiedlicher Wertigkeiten des Produktes, inkl. positiven Feedbacks, statt der typischen Probleme, Bugs und Defizite
- "Endlich werden wir gehört"-Reaktion. Stakeholder fühlten sich mehr gewertschätzt

Weitere beobachtete Effekte waren:

- Der User wurde in den Mittelpunkt gestellt und das eigene Selbstverständnis zurückgestellt
- Das strukturierte Auswerten der Interviews schaffte hochwertige Informationen und mehr interne Glaubwürdigkeit
- Die interne Zusammenarbeit wurde durch ein besseres Verständnis im Geiste einer gegenseitigen Beauftragung verbessert.

### Werkzeug, um Kundennähe zu schaffen

//SEIBERT/MEDIA hat sich als strategisches Ziel gesetzt, mehr Kundennähe zu schaffen. Die Erfahrung mit Jobs to Be Done war diesbezüglich ermutigend und hat das Bewusstsein gestärkt, dass man mit relativ wenig Aufwand Kundennähe schaffen kann.

Mit relativ wenig Aufwand Kundennähe schaffen. Katja Weingärtner, User Experience-Verantwortliche von Linchpin

Dieser Ansatz erinnert die Mitarbeiter täglich daran, dass es für jedes Produkt einen „höheren Zweck“ geben muss und es kein Selbstzweck ist.

### Es gilt einen Job zu erledigen

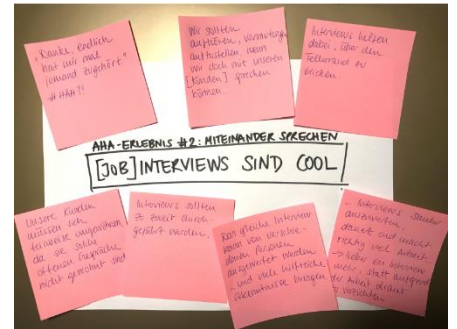
Vielmehr wird das Produkt genutzt, um etwas (einen „Job“) zu erledigen und um diesen Job gibt es viele Mitbewerber. Anfangs war die Verwendung von „Beauftragen“ eines Produktes etwas gewöhnungsbedürftig, da die „Beauftragen-Metapher“ ein Umdenken erfordert. Diese Begrifflichkeit hat aber geholfen, die Rolle des Produktes klarer zu bestimmen.

### Feature-Requests hinterfragen

Oft werden konkrete Produkt-Features von Kollegen oder Kunden an das Entwicklungsteam herangetragen. Hier hat Jobs to Be Done geholfen, diese Anfragen zu hinterfragen, nach dem Sinn zu forschen und danach die beste Lösung zu ergründen.

### Interviews als „Einstiegsdroge“

Die neuen Vorgehensweisen, die Jobs to Be Done bietet, sind enorm, weswegen es sich empfahl, fokussiert zu starten. Als erste Maßnahme wurden Interviews eingesetzt. Wie in vielen Firmen üblich, so wurde auch bei //SEIBERT/MEDIA bislang oft gemutmaßt, wie man dem Kunden mit einer Lösung am besten helfen kann, anstatt das von Kunden herauszufinden.



Die Interviews mit offenen Fragen, führten im Gegensatz zu linearen Fragebögen mit vorgegebenen Antworten zu dynamischen Unterhaltungen und tiefliegenden Erkenntnissen. Auch von Kunden wurden die Interviews als hilfreich aufgenommen.

### Spannender Prozess des Kulturwandels

Im Nachgang zu meinem Seminar habe ich Coaching-Sessions mit verschiedenen Teams durchgeführt und erfahren, wie kreativ aber auch überlegt mit der Anwendung von Jobs to Be Done umgegangen wurde. Für mich war es spannend zu sehen, wie der Prozess von meiner Beauftragung bis zur Adaption auch zu einem Wandel hin zu einer Kultur des „Fragens“ begonnen hat.

### Der Erfahrungsbericht

Bei einer Informationsveranstaltung erstattete Katja Weingärtner einen umfangreichen Bericht über die Erfahrung mit Jobs to Be Done während der ersten Monate nach dem Workshop. Das Video gibt es [hier](#).



#### KONTAKTINFORMATIONEN

Autor: Eckhart Böhme, [eckhart.boehme@jtbd.de](mailto:eckhart.boehme@jtbd.de)  
<https://jtbd.de>

//SEIBERT/MEDIA:  
 Inga Koreng, [ikoreng@seibert-media.net](mailto:ikoreng@seibert-media.net)  
<https://www.seibert-media.net/>