

# JOBS TO BE DONE FRAMEWORK

ANLEITUNG VON ZOÉ WEKWERTH UND STEFAN PETZOLT, INSTITUT FÜR INNOVATION UND TECHNIK (IIT)



## ECKDATEN

Bereich:	Zielgruppenanalyse
Dauer:	2,5 – 3 Stunden
Ideale Gruppengröße:	3 – 6 Personen
Moderationsniveau:	hoch
Materialien:	unterschiedlich farbige Klebezettel, Stifte, Fläche zur Visualisierung (Pinnwand, Whiteboard, Poster, o. ä.), Befestigungsmaterial (Magnete, Pinnadeln, Klebeband), Timer, JTBD- Canvas-Vorlage
Ziel:	Umfassende Analyse von Kund:innenbedürfnissen und -aufgaben
Outcome:	Übersicht über Aufgaben von Kund:innen, User Stories, Job-Alternativen und Hypothesen, um das Angebot besser auf Kund:innen-Jobs auszurichten



## METHODE

---

Die Jobs-to-be-done (JTBD)-Methode geht auf den Harvard Professor Clayton Christensen zurück und basiert auf folgender Metapher:

*“Customers don’t simply buy products, they hire them to do a job.” Clayton Christensen*

Christensen geht also davon aus, dass Kund:innen ein Produkt kaufen, damit es eine bestimmte Aufgabe (Job) für sie erledigt. Jobs sind dabei Probleme und/oder Bedürfnisse der Kund:innen. Laut der JTBD-Theorie wählen Kund:innen immer das Produkt aus, das ihr Problem am besten löst. Ob ein Produkt bzw. eine Dienstleistung von Kund:innen als gut oder schlecht bewertet wird, hängt demnach davon ab, ob damit das entsprechende Ziel erreicht und die Aufgabe erfüllt werden kann. Ein typisches Beispiel zur Veranschaulichung der Theorie ist der Kauf einer Bohrmaschine: Eine Person will nicht unbedingt eine Bohrmaschine besitzen, sondern ein Loch in der Wand haben. Es geht also um die Lösung eines Problems beziehungsweise die Bewältigung einer Aufgabe – in diesem Fall ein Loch, möglicherweise um ein Regal aufzuhängen.

Mit der JTBD-Methode wechselt man also die Perspektive weg von Funktionen und Features von Produkten hin zu den Bedürfnissen der Kund:innen und stellt, statt dem Produkt oder den Kund:innen selbst, deren Aufgaben in den Mittelpunkt der Betrachtung. Diese werden systematisch analysiert, gesammelt und visualisiert, sodass eine anschauliche Übersicht der Aufgaben der jeweiligen Zielgruppe entsteht.

Der JTBD-Framework hat verschiedene Anwendungsgebiete:

- Entwicklung eines **gemeinsamen Verständnisses** für die Zielgruppe sowie ihre Probleme und Bedürfnisse.
- Entwicklung einer alternativen **Kund:innensegmentierung**. Während bei der klassischen Kund:innensegmentierung Kund:innen meist basierend auf sozio-demografischen oder statischen Aspekten unterschieden werden, können sie bei der JTBD-Methode nach ihren Aufgaben bzw. Anwendungsszenarien segmentiert werden.

- *Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen* basierend auf den im Workshop gewonnen Erkenntnissen.
- Analyse *bestehender Produkte oder Dienstleistungen*, indem hinterfragt wird, inwiefern das eigene Angebot zur Erfüllung von Kund:innenjobs beiträgt oder eventuell die Bedürfnisse der Kund:innen verfehlt werden.
- Betrachtung des *Wettbewerbs* und des *relevanten Markts* aus einer neuen Perspektive.
- Entwicklung eines *Marketingkonzepts* mit dem die Kund:innen über die relevanten Produktmerkmale angesprochen werden.



## VORGEHEN

### Vorbereitung | 20 Minuten

Drucken Sie im Vorfeld die [JTBD-Canvas-Vorlage](#) im Format A1 aus. Bereiten Sie für alle Teilnehmenden Post-its und Stifte vor. Sorgen Sie dafür, dass es eine geeignete Fläche (Tafel, Pinnwand, Whiteboard etc.) gibt, auf der Sie die beschriebenen Post-its der Teilnehmenden sammeln und das Canvas aufhängen können.

### Durchführung | 2,5 – 3 Stunden

- **SCHRITT 0 – INTRO | 15 MINUTEN**

Beginnen Sie den Workshop mit einem kurzen Intro, in dem Sie die Teilnehmenden begrüßen und Ihnen einen Überblick über den Workshop-Ablauf geben. Wichtig ist auch, dass Sie die Erwartungen der Teilnehmenden an den Workshop erfassen (am besten visuell) und ausgehend davon den Scope, des Workshops abstimmen. Der Scope beschreibt die Ziele und den Umfang des Workshops. Wenn sich die Teilnehmenden noch nicht kennen, bietet es sich an, eine kurze Vorstellungsrunde einzuplanen. Auch ein Warm-up ist empfehlenswert, um die Teilnehmenden auf den Workshop einzustimmen. Dabei kann das Warm-up als separater Punkt betrachtet werden oder mit der Vorstellungsrunde oder der Besprechung der Erwartungen kombiniert werden.

**Tipp:**

Lesen Sie zur Gestaltung des Intros die Anleitung „Grundlagen für Workshops“.

- **SCHRITT 1 – ZIELGRUPPE FESTLEGEN | 15 MINUTEN**

Legen Sie zunächst gemeinsam mit den Teilnehmenden fest, für welche Zielgruppe der Jobs-to-be-done Framework angewandt werden soll.

**Tipp:**

Klassischerweise wird die JTBD-Methode zur Kund:innenanalyse angewandt. Neben Kund:innen kann das Tool aber auch zur Analyse anderer Akteursgruppen des Wertschöpfungssystems wie beispielsweise Lieferant:innen oder Partner:innen verwendet werden.

**Tipp:**

Wenn Sie mehrere unterschiedliche Zielgruppen analysieren wollen, ermitteln Sie für jede Zielgruppe einzeln die Aufgaben und erstellen Sie jeweils ein eigenes Canvas. Wenn Sie mit einer großen Anzahl an Teilnehmenden arbeiten, können Sie die verschiedenen Zielgruppen auch unter den Teilnehmenden aufteilen.

**Tipp:**

Wenn in einem vorangegangenen Workshop bereits mit dem Wertschöpfungsnetzwerk-Kit gearbeitet oder eine Persona Analyse durchgeführt wurde, kann das Ergebnis als Ausgangspunkt für diesen Workshop verwendet werden.

- **SCHRITT 2 – VORSTELLUNG DER METHODE | 5 MINUTEN**

Stellen Sie den Teilnehmenden die Grundsätze des JTBD-Ansatzes vor (siehe „Methode“). Betonен Sie, dass es in diesem Workshop darum geht, eine neue Perspektive einzunehmen und der Frage auf den Grund zu gehen, warum Kund:innen das Produkt kaufen bzw. den Service nutzen und welches Problem oder Bedürfnis dahinterstehen könnte.

**Tipp:**

Nutzen Sie einige eingängige Beispiele, wie das oben erwähnte Bohrmaschinen-Bespiel zur Veranschaulichung der Methode. Hier finden Sie außerdem einen schönen visuellen Vergleich zwischen jeweils zwei Gegenständen, die den gleichen Job erfüllen. So wird die Aufgaben-Perspektive sehr anschaulich dargestellt.

**Option:**

Bevor Sie die Methode erläutern, können Sie alternativ die Teilnehmenden auch über ein Warm-up an die Methode heranzuführen. Stellen Sie hierfür eine Frage zu den Aufgaben von Kund:innen in den Raum über die die Teilnehmenden gemeinsam kurz brainstormen sollen. Beispielsweise: *Warum kauft eine Person wohl einen Milkshake?*

- **SCHRITT 3 – VORSTELLEN AUFGABENARTEN | 5 MINUTEN**

Die Kund:innenaufgaben lassen sich zunächst einmal in **direkte** Aufgaben (main jobs) und in **indirekte** Aufgaben (related jobs) unterteilen. Direkte Aufgaben umfassen die offensichtlichen, vordergründigen Ziele der Zielgruppe in der entsprechenden Situation. Indirekte Aufgaben sind zusätzliche, verborgene Ziele, die Kund:innen vor, während oder nach der Ausführung der direkten Aufgaben erreichen möchte.

Weiterhin gibt es funktionale, emotionale und soziale Aufgaben. Die **funktionalen** Aufgaben stellen das spezifische zu lösende Problem der Kund:innen dar. **Soziale** Aspekte umfassen, wie der Kunde bzw. die Kundin von anderen Personen gesehen und wahrgenommen werden möchte. **Emotionale** Aufgaben beschreiben, welches Gefühl durch die Nutzung des Produkts oder der Dienstleistung erzeugt wird, also wie Kund:innen sich durch die Erfüllung der Aufgabe fühlen möchte. Manchmal werden die sozialen Aufgaben nicht einzeln abgegrenzt, sondern zu den emotionalen Zielen gezählt.

**Tipp:**

Nutzen Sie das prominente **Milkshake-Experiment** von Clayton Christensen zur Veranschaulichung der verschiedenen Aufgabenarten und der JTBD-Methode insgesamt:

In einer Filiale eines Fastfood-Restaurants beobachteten Christensen und sein Team Kund:innen, die Milkshakes kauften und interviewten diese, um herauszufinden, warum sie sich für einen Milkshake entschieden hatten. Es zeigte sich, dass ein Großteil der Milkshake-Kund:innen Berufspendler:innen waren, die das Getränk in den Morgenstunden kauften. Das Team identifizierte verschiedene, teilweise unerwartete Gründe für den Milkshake-Kauf:

- Milkshake als zweites Frühstück (**direktes Ziel, funktionaler Nutzen**)
- Ablenkung/Beschäftigung auf einer langen Autofahrt ins Büro (**direktes Ziel, sozialer Nutzen**)
- Sauberes Auto und saubere Hände, da keine Krümel (**indirektes Ziel, funktionaler Nutzen**)
- Der Milkshake ist gesünder als z.B. ein Schokoriegel (**indirektes Ziel, emotionaler Nutzen**)
- Der Becher passt gut in den Cuphalter des Autos (**indirektes Ziel, funktionaler Nutzen**)

Diese Erkenntnisse zeigten zunächst einmal, dass nicht nur Milkshakes anderer Fastfood-Ketten als Konkurrenzprodukt angesehen werden müssen, sondern alle To-Go-Produkte wie Bananen, Schokoriegel, Bagels, Donuts etc. Weiterhin führten die

Ergebnisse zu einigen Produktinnovationen. So wurden beispielsweise die Strohhalme enger gemacht und eine größere Anzahl an Fruchtstückchen eingerührt, um das Trinken des Milkshakes zu erschweren und so die Trinkdauer und folglich die Ablenkung auf der Autofahrt zu verlängern. Außerdem wurde eine Self-Service-Schlange für die Pendler:innen eingerichtet.

In [diesem Video](#) erläutert Christensen die Durchführung des Experiments und die gewonnenen Erkenntnisse.

- **SCHRITT 4 – START MIT DEM WARUM | 15 MINUTEN**

Starten Sie den Workshop mit einem offenen Brainstorming zu der Frage:

***Warum kaufen/nutzen Kund:innen unser Produkt/unsere Service und welche Aufgaben sollen damit erfüllt werden?***

Geben Sie den Teilnehmenden zunächst einmal die Möglichkeit, frei zu überlegen, welche Kund:innenaufgaben für den betrachteten Service bzw. das betrachtete Produkt relevant sein könnten. Bitten Sie die Teilnehmenden, selbstständig zu arbeiten und ihre Ideen auf Post-its festzuhalten. Pro Post-it soll dabei nur eine Aufgabe aufgeschrieben werden. Bitten Sie die Teilnehmenden [funktionale](#) Aufgaben auf [grüne](#) Post-its, [soziale](#) Aufgaben auf [orangene](#) Post-its und [emotionale](#) Aufgaben auf [pinke](#) Post-its zu schreiben. Erinnern Sie die Teilnehmenden noch einmal daran, nicht nur Direkte, sondern auch Indirekte, weniger offensichtliche Aufgaben zu berücksichtigen.

**Option:**

Um die Teilnehmenden auf die JTBD-Denkweise einzustimmen, können Sie auch die von Christensen geprägte Formulierung „to hire a product for a job“ nutzen. Wandeln Sie die Anfangsfrage also um in: „Für welchen Job engagiert ein Kunde/eine Kundin Ihr Produkt bzw. Ihren Service?“

- **SCHRITT 5 – PRÄSENTATION UND KONSOLIDIERUNG | 15 MINUTEN**

Nun finden sich die Teilnehmenden wieder in der Gruppe zusammen und präsentieren ihre identifizierten Aufgaben. Sammeln Sie die Post-its an einer freien Fläche und fassen Sie dabei ähnliche oder gleiche Aufgaben zusammen. Sollten während der Präsentation und Diskussion der Ideen noch weitere Job-Ideen aufkommen, können diese auf zusätzlichen Post-its ergänzt werden.

- **SCHRITT 6 – ÜBERTRAGUNG DER AUFGABEN IN DAS CANVAS | 15 MINUTEN**

Hängen Sie nun das JTBD-Canvas auf und gehen Sie gemeinsam mit den Teilnehmenden die gesammelten Aufgaben durch. Überlegen Sie bei jeder Aufgabe gemeinsam, ob diese ein vordergründiges Ziel der Kund:innen widerspiegelt (direkte Aufgabe) oder eher ein zusätzliches Ziel, das mit den Hauptzielen in Verbindung steht (indirekte Aufgabe). Übertragen Sie dann die Aufgaben jeweils in das Canvas, entweder in die Spalte „direkte Kund:innenaufgaben“ oder „indirekte Kund:innenaufgaben“. Ordnen Sie die Klebezettel auch direkt in die richtige Zeile („funktional“, „emotional“, „sozial“) ein, entsprechend der Farbe des Post-its.

**Option:**

Wenn deutlich wird, dass eine Aufgabenart dominiert oder eine andere kaum berücksichtigt wurde, geben Sie den Teilnehmenden noch einmal 10 Minuten Zeit, um über weitere Aufgaben nachzudenken. Diesmal sollen sie sich dann besonders auf die im ersten Schritt vernachlässigten Aufgaben konzentrieren. Die Post-its werden dann wieder in der Gruppe vorgestellt (siehe Schritt 4) und direkt den entsprechenden Clustern zugeteilt.

- **SCHRITT 7 – AUSFORMULIEREN IN USER STORIES | 20 MINUTEN**

Nun werden die identifizierten Aufgaben in User Stories umformuliert. Nutzen Sie dafür folgenden Satz als Vorlage: „**Wenn ich** (Situation)... **möchte ich** (Aufgabe)... **damit** (Hintergrund/ Begründung)...“

Für jede Aufgabe werden also die jeweilige Situation und der Hintergrund der Aufgabe betrachtet. Beispiel: „Wenn ich joggen gehe, möchte ich Zeit und Kilometer messen, damit ich meine Fortschritte nachvollziehen kann.“ Die Ausformulierung der Kund:innenaufgaben in User Stories schafft Kontext und präzisiert das Bedürfnis des Kunden bzw. der Kundin. Außerdem fordert diese Aufgabe, dass die Teilnehmenden sich verstärkt in die Probleme und Bedürfnisse der Zielgruppe hineinversetzen.

Teilen Sie die Teilnehmenden in drei Gruppen ein. Jede Gruppe ist für eine Zeile des Canvas („funktional“, „emotional“, „sozial“) verantwortlich und formuliert die hier aufgeführten Aufgaben in User Stories um. Die ausformulierten User Stories können in der Spalte „User Stories“ des Canvas gesammelt werden.

**Tipp:**

Auf [dieser Seite](#) finden Sie unter jedem Bild eine User Story, die die entsprechende Aufgabe beschreibt.

- **SCHRITT 8 – SAMMELN JOB-ALTERNATIVEN | 10 MINUTEN**

Fordern Sie die Teilnehmenden auf, darüber nachzudenken, wie Kund:innen ihre Jobs erledigen könnten, ohne ihr Produkt oder ihren Service zu nutzen. Bitten Sie die Teilnehmenden aufzuschreiben, was für Alternativen, Angebote vom Wettbewerb und Workarounds existieren durch die Kund:innen Ihre Bedürfnisse auch ohne ihr Angebot befriedigen können. Dabei arbeitet wieder jede:r selbstständig, schreibt die Ideen auf Post-its und sammelt diese zunächst einmal für sich.

- **SCHRITT 9 – KONSOLIDIERUNG JOB-ALTERNATIVEN | 10 MINUTEN**

Bitten Sie die Teilnehmenden, sich wieder in der Gruppe zu treffen und ihre identifizierten Alternativen vorzustellen. Führen Sie gleiche oder ähnliche Vorschläge zusammen und sammeln Sie die Post-its in der „Job-Alternativen“ Zeile des Canvas.

- **SCHRITT 10 – HYPOTHESEN FORMULIEREN | 15 MINUTEN**

Bitten Sie die Teilnehmenden, die Kund:innenaufgaben, User Stories und Job-Alternativen zu betrachten und sich ihre Top 3 Erkenntnisse aus dieser Erarbeitung aufzuschreiben. Die Erkenntnisse können zum Beispiel identifizierte Jobs oder alternative Angebote sein, die vorher noch nicht berücksichtigt wurden. Aus diesen Erkenntnissen sollen die Teilnehmenden dann Hypothesen ableiten, wie das eigene Angebot verbessert bzw. stärker an Kund:innenaufgaben angepasst werden kann.

**Beispiel:**

Erkenntnis: Kund:innen wollen sich auf einer langen Autofahrt beschäftigen

Hypothese: Durch größere Becher und engere Strohhalm wird das Milkshake-Vergnügen verlängert und dadurch der Kund:innennutzen erhöht.

→ Hier könnte man mit Kund:innen testen, ob sie diese Produktinnovation tatsächlich als Vorteil sehen oder eher als störend empfinden.

- **SCHRITT 11 – KONSOLIDIERUNG HYPOTHESEN | 10 MINUTEN**

Bitten Sie die Teilnehmenden, sich wieder in der Gruppe zu treffen und ihre entwickelten Hypothesen vorzustellen. Führen Sie gleiche oder ähnliche Vorschläge zusammen und sammeln Sie die Post-its in der untersten Zeile des Canvas unter „Hypothesen“. Das Ergebnis sollte aus einigen ausformulierten Hypothesen bestehen, die klare Ideen beinhalten, wie Kund:innenaufgaben stärker im Angebot berücksichtigt werden können.

**Tipp:**

Denken Sie daran, das entstandene JTBD-Canvas abzufotografieren, bevor sie es abnehmen und Post-its eventuell verrutschen oder abfallen.

**• SCHRITT 12 – OUTRO | 10 MINUTEN**

Abschließend ist es wichtig, kurz zusammenzufassen, was im Workshop erarbeitet wurde. Ebenso sollte nachgefragt werden, ob die Erwartungen der Teilnehmenden erfüllt werden konnten. Es bietet sich an, dies mit einer Feedbackumfrage für die Moderation zu verbinden. Gegebenenfalls sollten abschließend Verbleibe und Möglichkeiten zur Weiterarbeit mit den Workshopergebnissen besprochen werden.

**Tipp:**

Lesen Sie zur Gestaltung des Outros die Anleitung „Grundlagen für Workshops“.

**VORLAGEN & BEISPIELE**

- Vorlage JTBD-Canvas
- Video zum Milkshake-Experiment
- Vortragsvorlage (PowerPoint)
- Anleitung von Andreas Diehl

**WEITERARBEITEN**

Nach dem Workshop sollten die entwickelten Hypothesen in Kund:inneninterviews getestet werden. Die Teilnehmenden sollten dafür Fragen entwickeln, um die Hypothesen mit potentiellen oder bestehenden Kund:innen zu überprüfen. Lesen Sie hierzu auch gerne unsere Anleitung zum Testen von Geschäftsmodellen. Es ist empfehlenswert, direkt einen nächsten Termin zu vereinbaren, indem die Ergebnisse der Kund:inneninterviews diskutiert und Hypothesen bestätigt oder verworfen werden.

Als weiterführende Methode bietet sich außerdem das Value Proposition Canvas an. Hier werden funktionale, soziale und emotionale Kund:innenjobs durch „pains“ und „gains“ der Kund:innen ergänzt und mit dem Wertangebot des Produkts oder der Dienstleistung in Beziehung gesetzt.