



## Innovieren neu gedacht – Der „People-Gate-Prozess“ bei MVV

Die Wirtschaft unterliegt ständigem Wandel. In einer von digitalen Disruptionen und globalen Krisen geprägten Zeit können nutzerzentrierte Innovationsprozesse deshalb ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für Unternehmen sein. Bei MVV Umwelt steht jetzt der Mensch im Mittelpunkt dieser Prozesse. Das macht den gemeinsam mit der verrocchio Institute AG entwickelten People-Gate-Prozess praxisnah und effektiv. Kreativitätstechniken wie Trendradar, Empathy Maps und Business Model Canvas fördern die Inspiration und Lernfähigkeit der Mitarbeiter\*innen. So ausgerüstet entwickeln sie selbständig innovative, auf die speziellen Bedürfnisse der Kreislauf- und Abfallwirtschaft zugeschnittene Ideen.

Wie der Mensch-zentrierte Innovationsprozess funktioniert, erläutert dieses Whitepaper - von der Problemanalyse bis hin zu konkreten Umsetzungsempfehlungen.

### Detaillierte Ausgangslage

Ausgeprägte Innovationskraft ist ausschlaggebend, damit Unternehmen sich schnell an veränderte Bedingungen anpassen und am Markt bestehen können. Traditionelle Innovationsprozesse stoßen jedoch oft an ihre Grenzen. MVV Umwelt hat drei Herausforderungen identifiziert, die ihr neu aufgesetzter Prozess bewältigen muss:

- 1) Innovationsfähigkeit und Schnelligkeit steigern durch nachhaltige Fortschritte in einem kontinuierlichen und strukturierten Innovationsprozess.
- 2) Innovationskultur einen Rahmen geben um neue Ideen einzubringen und die Veränderungsbereitschaft zu erhöhen

- 3) Um mit der steigenden wirtschaftlichen Dynamik und Wettbewerbsfähigkeit Schritt zu halten, sollten neue Geschäftsmodelle schneller eingeführt und bestehende regelmäßig überprüft werden. Zudem ist es wichtig, Geschäftsmodelle kontinuierlich anzupassen und weiterzuentwickeln, um anhaltende Krisen, digitale Disruptionen und veränderte Marktanforderungen zu meistern.

### Einführung „People-Gate-Prozess“

Ein nutzerzentrierter Innovationsprozess bietet das Potenzial, die Innovationsfähigkeit insbesondere mit Blick auf branchenspezifische Anforderungen zu steigern. Um einen solchen neuen Prozess aufzusetzen, analysierte MVV Umwelt detailliert ihre internen Strukturen und Prozesse ebenso wie externe Faktoren, die auf das Unternehmen einwirken. Diese Analyse ist die Grundlage für die Entwicklung des „People-Gate-Prozess“. Dieser neue Innovationsprozess unterscheidet sich maßgeblich von bestehenden Ansätzen, wie dem Stage-Gate-Prozess, insbesondere durch folgende Merkmale:

- /// Fokus Mensch: Der Mensch mit seinem Wissen und seinen Fähigkeiten steht im Mittelpunkt des Prozesses. Ideen für neue Geschäftsmodelle zu haben, ist erst der Anfang. Viele bleiben hier stehen und wissen nicht weiter. Durch die Anwendung geeigneter Kreativmethoden lassen sich Ideen leichter konkretisieren und besser vermitteln. Dies gibt den Mitarbeiter:innen die Fähigkeit eigene Ideen weiterzuentwickeln.
- /// Strategische Fokussierung: Der Prozess ist auf die spezifischen Anforderungen und Herausforderungen der thermischen Abfallbehandlung ausgerichtet. Die Methodik lässt sich dennoch leicht auf andere Unternehmensteile oder Unternehmen übertragen.
- /// Innovationsfördernde Kultur: Interdisziplinäre Zusammenarbeit und Nutzung modernster Kreativitätstechniken stärken die Kreativität und Lernfähigkeit der Mitarbeiter:innen. Das höhere Bewusstsein jedes einzelnen für Innovationsthemen schafft eine Kultur, in der neue Ideen entstehen und wachsen können. Dies hat zudem einen positiven Effekt auf die tägliche Arbeit.

Kurz gesagt, der People-Gate-Prozess erschließt das Ideenpotenzial der Mitarbeiter:innen in sehr pragmatischer Weise. Einfach nutzbare Kreativitäts-

techniken und klar nachvollziehbare Prozessstufen senken die Hemmschwelle für die Entwicklung von Ideen zum Geschäftsmodell deutlich. Dies ermutigt Mitarbeiter:innen, unternehmerischer zu denken und zu handeln und sich selbst als wirksam zu erleben. Die Fokussierung auf Themen der Abfall- und Kreislaufwirtschaft schafft hier eine gewollte Begrenzung und Schärfung. Die Fokussierung des neuen Prozesses auf den Menschen und seine strategische Ausrichtung stärkt die Innovationskultur und entfaltet Potenziale, aus denen nachhaltig neue Geschäftsmodelle hervorgehen.

## Entwicklungsansätze des People-Gate-Prozesses

Der People-Gate-Prozess von MVV Umwelt ist neu in seiner Art und mit Blick auf die Themen Weiterbildung, Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitgeberattraktivität hochrelevant - sowohl für die Branche, als auch allgemein. Folgende Punkte waren für MVV Umwelt bei seiner Entwicklung von zentraler Bedeutung:

- 1) Einbindung der Mitarbeiter:innen: Die Beteiligung der Mitarbeiter:innen aus allen Abteilungen am Innovationsprozess erweitert kontinuierlich deren Fähigkeiten und Kenntnisse.
- 2) Fokus auf praxisnahe und anwendbare Lösungen: Die Nutzung ausgewählter Kreativitätstechniken und der systematische Prozessansatz fördern die Entwicklung relevanter und marktfähiger Lösungen.
- 3) Strategische Bedeutung: Der Prozess ist direkt auf die strategischen Ziele von MVV Umwelt ausgerichtet und trägt zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit bei.

## Prozessdetails

Der Prozess hat drei entscheidende, ineinandergreifende Merkmale:

- 1) Ein Hauptprozess in drei Phasen mit jeweils abschließenden Entscheidungstoren
- 2) Ein festes Zeitbudget für die aktive Mitarbeit im Prozess
- 3) Eine Betreibermannschaft mit gezielter Rollenverteilung

## Hauptprozess in drei Phasen, inkl. Entscheidungstoren

Der neue Innovationsprozess bei MVV Umwelt ist strukturiert und präzise auf die verschiedenen Phasen des Innovationszyklus abgestimmt:

### 1. Initialisierungsphase

In der Initialisierungsphase nutzen die Prozessteilnehmer:innen Kreativmethoden wie den Trendradar, um aktuelle Entwicklungen und kommende Trends zu identifizieren.

### 2. Ideengenerierungsphase

In der Ideengenerierungsphase setzen sie Techniken wie Empathy Maps und Business Model Canvas ein, um tiefere Einblicke in die Bedürfnisse und Probleme potenzieller Kunden zu gewinnen und innovative Lösungen zu entwickeln.

### 3. Evaluationsphase

In der Evaluationsphase werden die besten Ideen anhand klar definierter Kriterien ausgewählt und bewertet.

## Entscheidungstore nach jeder Arbeitsphase

Der neue Innovationsprozess lebt das „Fail-fast-but-cheap-Prinzip“. Auf jede Phase folgt eine kritische Überprüfung und Bewertung der Fortschritte. Die sogenannten Entscheidungstore dienen als Kontrollpunkte. Hier entscheidet sich, ob eine Idee weiterverfolgt, angepasst oder gestoppt wird.

Die Entscheidungstore sind gleichzeitig Feedback-Stationen für die Teams: Sie erhalten wertvolle Impulse und Vorschläge, wie Ideen weiterentwickelt werden können. Bekommt ein Team grünes Licht, kann es die nächste Phase starten. Andere Teams müssen nachbessern. Manche Ideen passen aufgrund der benötigten Ressourcen oder Kompetenzen besser zu einer anderen Einheit im Konzern und werden dorthin übergeben.

Die Entscheider in den Tor-Terminen können interne und externe Experten sowie Stakeholder sein. Externe Experten können insbesondere durch ihre Perspektive von außen, durch Spezialwissen und hohe Objektivität erheblich zum Erfolg der Tor-Termine beitragen. Diese müssen sorgfältig ausgewählt sowie klare Vereinbarungen z. B. über Vertraulichkeiten und die Arbeitsweise getroffen werden, um sie erfolgreich in den Prozess einzubinden. Dann kann eine ausgewogene Mischung aus internen und externen Teilnehmern die besten Ergebnisse liefern. Ihre Zusammensetzung variiert je nach Prozessphase und spezifischer Aufgaben-

stellung. Einzig der Projektleiter ist fester Bestandteil aller Tor-Termine.

In der **Start Scanner Phase** gehören der Ideengeber und ein Strategieprüfer zu den Entscheidern. Sie ordnen Personen und Ideen in den Prozess ein und identifizieren ein Potentialfeld.

In der **Scouting + Potenzial-Tor Phase** entwickeln Methodenexperten, Kreativ- und Innovationsverantwortliche sowie Markt- und Kundenexperten ein verifiziertes Problemstatement als Leitfrage.

Während der **Evaluierung + Ideen-Tor Phase** erarbeiten Kreativ- und Innovationsverantwortliche, fachliche Experten und potenzielle Kundenvertreter Vorideen als Antwort auf die Leitfrage.

In der **Inkubation + Geschäftsmodell-Tor Phase** überführen Business Model Experten, die Betreibermannschaft und weitere fachspezifische Experten die Ideen in ein schlüssiges Business Model und leiten den Ressourcenbedarf ab.

### **Festes Zeitbudget für aktive Mitarbeit**

Jede Phase des neuen Innovationsprozesses von MVV Umwelt hat eine Durchlaufzeit von vier Wochen. So ist sichergestellt, dass die Arbeit zielgerichtet und effizient voranschreitet.

Innerhalb dieser vier Wochen hat jedes Teammitglied 16 Stunden, die speziell für die Arbeit an Innovationsprojekten reserviert sind. Der Zeitrahmen ist bewusst gewählt. Die Mitarbeiter:innen sind in ihrer täglichen Arbeit stark eingebunden. Daher erlaubt ihnen ein Zeitbudget, sich aktiv und engagiert in den Innovationsprozess einzubringen, ohne die Balance zu ihrem Tagesgeschäft zu verlieren. Die Motivation, sich zu beteiligen, steigt. Die Vereinbarung über das Zeitbudget berücksichtigt dabei die Gesamtaufgaben der Mitarbeitenden.

### **Betreibermannschaft und Rollen**

Der MVV Umwelt eigene Innovationsprozess wird von Betreibermannschaften getragen. Die Mannschaftsmitglieder werden hinsichtlich ihrem Interesse an Innovation sowie ihrer Kompetenzen, Erfahrungen und Persönlichkeit ausgewählt und sind für den reibungslosen Ablauf des Prozesses verantwortlich. Um das zu gewährleisten, nehmen sie unterschiedliche Rollen ein. Diese sind wie folgt beschrieben:

**Forscher:** Die Forscher verantworten die Suche nach Potentialfeldern, die Entwicklung von Problemstatements und Leitfragen sowie die Prüfung und Anreicherung von eigenen Geschäftsmodellideen – sie durchlaufen den gesamten Prozess. Die Forscher zeichnen sich durch Neugierde, Gestaltungswillen und Selbstorganisation aus. Sie können einzeln oder im Team agieren.

**Guide:** Der Guide, ähnlich einem Trainer, stellt sicher, dass alle Forschenden die grundlegenden Fertigkeiten und Werkzeuge für die Ideenentwicklung beherrschen. Er besitzt ein offenes Mindset, Methodenkompetenz und ein starkes Interesse, Menschen zu entwickeln.

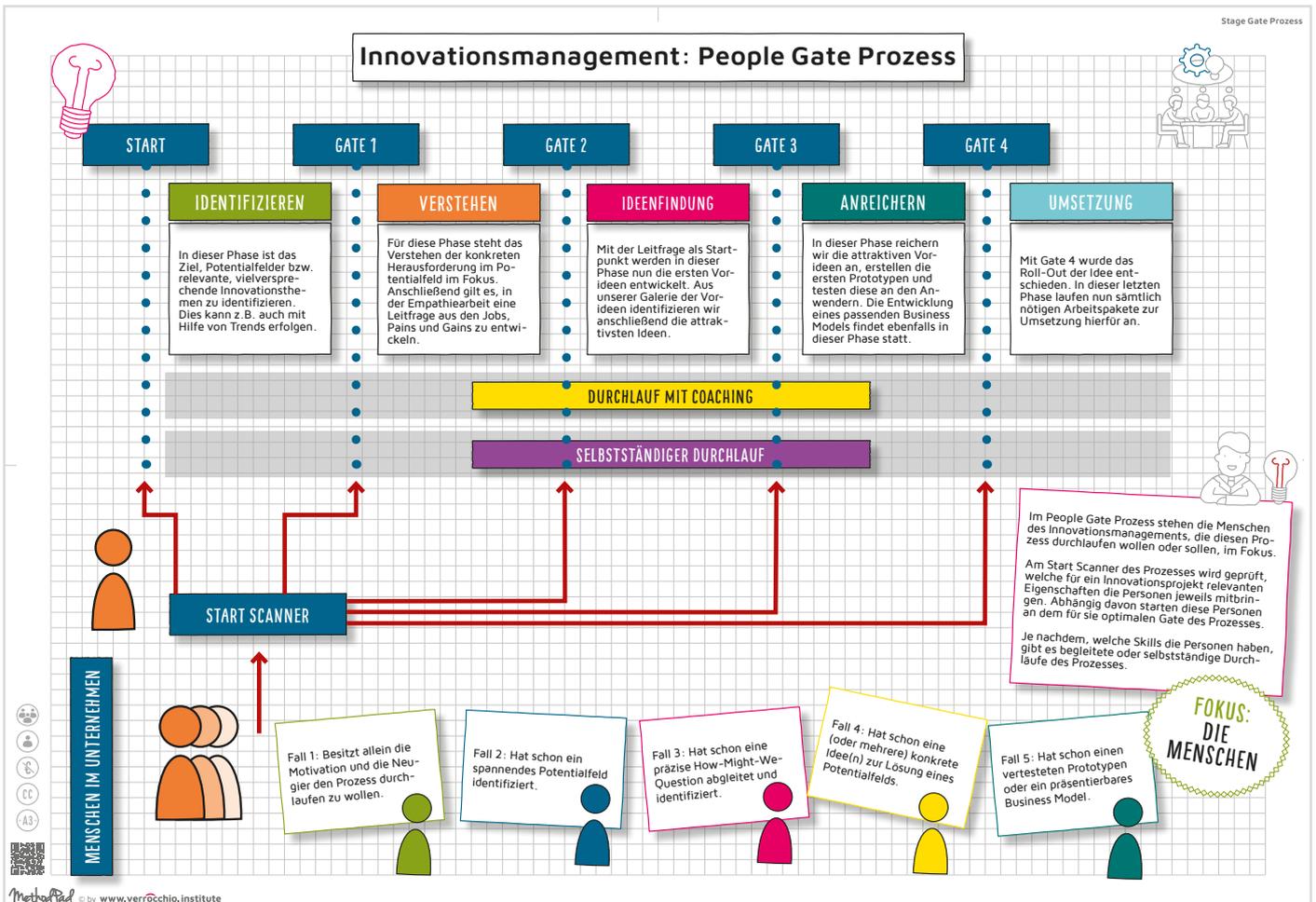
**Mentoren:** Mentoren dienen den Forschern als Vorbilder und Ratgeber. Sie verfügen über konkrete Fachexpertise und ein starkes Netzwerk innerhalb und außerhalb der Organisation. Ihre Rolle erfordert soziale Kompetenzen und die Fähigkeit, konstruktive Kritik zu üben.

**Sparringspartner:** Sparringspartner arbeiten eng mit den Forschenden zusammen, um Herausforderungen zu meistern und Ideen weiterzuentwickeln. Sie kombinieren Fach- und Methodenwissen mit Coaching-Techniken und zeichnen sich durch Empathie und strukturiertes Arbeiten aus.

**Methodenexperten:** Methodenexperten stehen den Forschenden als Spezialisten für Kreativmethoden zur Verfügung. Sie geben Ratschläge zur Methodenauswahl und begleiten die Umsetzung. Ihre Kompetenzen umfassen Tools- und Methodeneinsatz sowie die Fähigkeit, Methodenwissen zielgruppenorientiert weiterzugeben.

**Torhüter:** Torhüter steuern die Ideenentwicklungen durch gezielte Entscheidungen an den Entscheidungstoren des Innovationsprozesses. Sie bewerten die unternehmerischen Kerne von Ideen und geben transparentes, wertschätzendes Feedback. Ihre Rolle erfordert Erfahrung in der Entwicklung von Ideen und Geschäftsmodellen sowie eine lösungsorientierte Denkweise.

Die gezielte Rollenverteilung an Mitarbeitende und die sorgfältige Auswahl der Forschenden, basierend auf ihren Werten und Kompetenzen, schafft eine effektive und dynamische Innovationskultur, die Innovationsarbeit agiler und erfolgreicher macht.



**Start Scanner**

- Ziel:** Zuweisung von Forschenden an einen individuellen Startpunkt des Prozesses. Die Bestimmung des Startpunktes ist abhängig davon, ob ein Forschender bereits eine Idee mitbringt und wie weit diese ausgearbeitet ist.
- Methoden:** Interviews mit Forschenden, Prüfung des Strategy Fits.
- Ergebnis:** Beschreibung des Potentialfelds, Problem/Kundenbedarf und Potential für MVV Umwelt.

**Scouting + Potenzial-Tor**

- Ziel:** Verifiziertes Problemstatement in Form einer Leitfrage.
- Methoden:** Anreicherung des Potentialfelds, Nutzung von Trendradar und Empathy-Maps.
- Ergebnis:** Synthese von Leitfragen für die Ideenfindung.

**Evaluierung + Ideen-Tor**

- Ziel:** Entwicklung einer oder mehrerer Vorideen als Antwort auf die Leitfrage.
- Methoden:** Ideenfindung durch Techniken wie Value Proposition Canvas, Brainwriting Pool, Kopfstandtechnik.
- Ergebnis:** Erste Vorideen als Antwort auf die Leitfrage, Vorbereitung auf die nächste Phase.

**Inkubation + Geschäftsmodell-Tor**

- Ziel:** Entwicklung einer angereicherten Idee mit einem schlüssigen Business Model.
- Methoden:** Business Model Canvas, Assumption Killer.
- Ergebnis:** Schlüssiges Business Model und Ableitung des Ressourcenbedarfs für die nächste Phase.

## Einführung des Innovationsprozesses

Die Einführung des Innovationsprozesses bei MVV Umwelt startete Ende 2023 unter Einbeziehung aller relevanten Stakeholder. Hierbei spielen Informationsveranstaltungen und so genannte Bootcamps eine zentrale Rolle.

### Informationsveranstaltungen

Um die Mitarbeiter:innen über den neuen Innovationsprozess zu informieren und sie zur Teilnahme zu motivieren, werden regelmäßig Informationsveranstaltungen durchgeführt.



Infoveranstaltung im Oktober 2023 – Foto: Benno van Aerssen

Informationsveranstaltungen über einen Innovationsprozess müssen ebenfalls innovativ adressiert und gestaltet sein. Sie wecken Neugier und Interesse. Wir haben uns entschlossen, sie persönlich und haptisch statt nur digital durchzuführen. Schautafeln erlauben die direkte Vorstellung und Diskussion, Poster, die handschriftlich erarbeitet werden, binden die Teilnehmer direkt ein und wecken Interesse.

Diese Veranstaltungen haben folgende Ziele:

- **Aufklärung:** Detaillierte Erklärung des Innovationsprozesses, seiner Phasen und Ziele.
- **Motivation:** Darstellung der Vorteile für die Mitarbeiter:innen und das Unternehmen.
- **Interaktion:** Möglichkeit für die Teilnehmer:innen, Fragen zu stellen und Feedback zu geben.

### Bootcamps

Bootcamps sind intensive, zweitägige Workshops, die darauf abzielen, den Teilnehmer:innen den Innovationsprozess und die verwendeten Kreativitätstechniken praxisnah zu vermitteln.

Kreativ ist auch die Arbeitsumgebung bei den Bootcamps. Wir halten diese außerhalb der Firmengebäude in Kreativitätsräumen ab. Dies fördert ein

offenes Herangehen und unterstützt ein Denken und Diskutieren außerhalb der gewohnten Bahnen. Die Bootcamps sind intensiv, sie fordern die Teilnehmenden heraus. Es entsteht durch die gemeinsame Erfahrung, das Diskutieren, das Sich Reiben, das Widersprechen und die Konsensfindung eine Bildung neuer Gemeinschaften, die auch nach den Bootcamps fortbestehen. Die Teilnehmenden treffen sich regelmäßig im Nachgang zu weiterem Austausch, Ideengeneration und konkreter Innovationsarbeit.



Bootcamp im September 2024 – Foto: Benno van Aerssen

Der Ablauf der Bootcamps ist wie folgt strukturiert:

- 1) Einführung in Trends
  - Erklärung des Begriffs „Trend“
  - Gruppenbildung und Start mit dem Trendradar
  - Wissensaufbau zu Trends im Team
- 2) Value Proposition Canvas
  - Identifizierung und Definition von Zielgruppen
  - Analyse von Jobs, Pains, Gains der Zielgruppen
  - Entwicklung und Präsentation von Leitfragen
- 3) Ideenfindung
  - Anwendung von Techniken wie Brainwriting Pool und Inspiration Cards
  - Generierung von neuen Vorideen in Teams
- 4) Vertiefung der Ideen
  - Auswahl und Anreicherung einer Voridee
  - Erstellung eines Posters zur Präsentation
  - Ideen-Stresstest mit Assumption Killers
- 5) Geschäftsmodell-Entwicklung
  - Einführung in Geschäftsmodelle anhand von Beispielen
  - Erstellung eines Business Model Canvas
- 6) Feedback und Dokumentation
  - Abfrage von Lernerfahrungen
  - Dokumentation der Arbeitsschritte + Ergebnisse.

## Entwicklung von „What’s in it for you“

Das Konzept hebt die individuellen Vorteile für die Mitarbeiter:innen deutlich hervor und motiviert zur Teilnahme am Innovationsprozess. Die Vorteile sind in drei Kategorien unterteilt:

### 1) Persönliche Entwicklung

- Selbstbewusstsein und Eigeninitiative: Stärkung durch Verantwortung und Erfolgserlebnisse.
- Kreativität und Innovationsfähigkeit: Anwendung von Kreativitätstechniken und Erweiterung des kreativen Horizonts.
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit: Arbeiten in einem dynamischen Umfeld und schnelles Lernen durch Feedback.

### 2) Fachliche Entwicklung

- Fachwissen und Methodik: Vertiefung von Kreativ- und Analysetechniken sowie Projektmanagement-Kenntnissen.
- Strategisches Denken: Fähigkeit zur strategischen Einordnung von Ideen und deren wirtschaftlicher Bewertung.
- Problemlösungskompetenz: Empathiearbeit und Synthese von Informationen.

### 3) Erlebte Selbstwirksamkeit

- Viele haben zu Beginn die Vorstellung: Kreativität ist etwas für Profis, für entsprechende Fachleute.
- Am Ende stellen die Teilnehmenden fest: Ideen zu entwickeln, ist relativ einfach und ich muss es auch nicht alleine machen.

### 4) Netzwerkbildung

- Interdisziplinäre Zusammenarbeit: Förderung der Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg.
- Expertenkontakte: Zugang zu Mentoren und externen Experten.
- Unternehmensweite Sichtbarkeit: Präsentation der Arbeitsergebnisse vor Entscheidungsträgern und Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens.

## Schlussfolgerungen und Empfehlungen

### Warum diesen Innovationsprozess nutzen?

Innovationsprozesse sind unverzichtbar für den langfristigen Erfolg von Unternehmen. Angesichts der steigenden Wirtschaftsdynamik, anhaltender Krisen und digitaler Disruption müssen Unternehmen wie MVV Umwelt in der Lage sein, sich schnell an Veränderungen anzupassen und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Die Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden ist je-

doch hoch. Tägliche Herausforderungen im operativen Betrieb, Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle, Veränderungen in Regulatorik und Umfeld fordern permanent heraus. Wenn zusätzlich Kollegen mit „innovativen Ideen“ kommen, reagieren viele Mitarbeitende mit Abwehr und Ablehnung.

Der People-Gate-Prozess erlaubt hier, die Ideen zu ordnen, zu sortieren und zu konkretisieren, bevor sie in die Realisierung gelangen. Er stellt damit einen entscheidenden Schritt dar, um die Wettbewerbsfähigkeit in der Branche der thermischen Abfallbehandlung zu sichern und auszubauen. Er sticht durch folgende Merkmale gegenüber anderen Prozessen heraus:

/// Fokus Mensch

/// Strategische Fokussierung

/// Aktive Betreiber Mannschaft mit gezielter Rollenverteilung

### Empfehlungen für die Zukunft des neuen Prozesses bei MVV Umwelt

/// Förderung der Mitarbeiterbeteiligung: Der People-Gate-Prozess sollte intensiv genutzt werden, um die Kreativität und Lernfähigkeit der Mitarbeiter:innen zu fördern.

/// Kontinuierliche Anpassung und Verbesserung: Der Innovationsprozess sollte regelmäßig überprüft und an aktuelle Marktbedingungen und technologische Entwicklungen angepasst werden.

/// Ausbau der Ressourcen: Um den Erfolg des Innovationsprozesses langfristig zu sichern, sollten notwendige Ressourcen ausgebaut und Strukturen bereitgestellt werden.

### Empfehlungen für Unternehmen

Unternehmen, die ihre Innovationsfähigkeit mithilfe des „People-Gate-Prozess“ neu aufstellen wollen, sollten folgende Voraussetzungen für einen erfolgreichen Start schaffen:

/// Gründliche Analyse ihrer aktuellen Innovationsprozesse

/// Stärken und Schwächen identifizieren

/// Die Führungsebene aktiv in den Innovationsprozess einbinden und dabei dessen strategische Bedeutung unterstreichen

/// Klare und messbare Ziele definieren, um dem

Innovationsprozess eine klare Richtung zu geben

- // Klares Commitment zu festen Zeitbudgets
- // Externe Experten und Organisationen einbinden, um andere Perspektiven, Spezialwissen und hohe Objektivität in den Prozess einfließen zu lassen.

## Autoren

### Aleksandra Würfel

*MBA Finance, Strategy & Accounting*  
Kfm. Geschäftsentwicklerin  
MVV Umwelt GmbH

[aleksandra.wuerfel@mvv.de](mailto:aleksandra.wuerfel@mvv.de)  
[www.mvv.de](http://www.mvv.de)



### Benno van Aerssen

*Vorstand*

verrocchio Institute for Innovation Competence  
AG

[benno.vanaerssen@verrocchio-institute.com](mailto:benno.vanaerssen@verrocchio-institute.com)  
[www.verrocchio.institute](http://www.verrocchio.institute)



**verrocchio** | Institute for  
Innovation  
Competence

## Impressionen aus einem Bootcamp



Die Teilnehmenden eines Bootcamps mit Trainer und Coach Benno van Aerssen

Die Teilnehmenden eines Bootcamps in einer Gruppenarbeit. Im Bootcamp wird viel geschrieben und es entstehen jede Menge neuer Ideen.



Ohne Inspiration keine guten Ideen - im Bild die Sustainable Inspiration Cards (ein von verrocchio entwickeltes Inspirations-Kartenset)