

# Nominal Group Technique zur Entscheidungsfindung

## Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Die Nominal Group Technique (dt. Nominale Gruppentechnik oder Nominalgruppentechnik) ist ein Verfahren zur Entscheidungsfindung in Gruppen, das einem strukturierten Format folgt.<sup>[1]</sup> Die Methode, die 1971 von Andrew Henry van de Ven und André L. Delbecq entwickelt wurde, besteht aus mehreren Phasen. Diese sind grundsätzlich: stille Ideenfindung, Ideenvorstellung im Rahmen des Round-Robin Recording, klärende Besprechung und Abstimmung (siehe Phasen).

Es ist eine Methode, die als komplexe Kreativitätstechnik eingesetzt werden kann: Ideengenerierung und –bewertung werden in dem Verfahren kombiniert.<sup>[2]</sup> Die NGT kann dabei auch in Problemsituationen angewendet werden. Es können Probleme identifiziert, Lösungen gefunden und Ziele präzisiert werden.<sup>[3]</sup>

Die Methodenbezeichnung besagt, dass die Gruppe nur nominal (dem Namen nach) existiert. Während des gesamten Prozesses der NGT interagieren die Teilnehmer in keiner Phase frei miteinander.<sup>[4]</sup>

## Inhaltsverzeichnis

- 1 Ziele und Zweck
- 2 Wirkungshypothesen und Prinzipien
- 3 Vorgehen
  - 3.1 Phasen
  - 3.2 Varianten
  - 3.3 Gestaltungsanweisungen
- 4 Anwendung
  - 4.1 Allgemeine Voraussetzungen und Einsatzmöglichkeiten
  - 4.2 Fallbeispiel aus der Organisationsentwicklung
- 5 Kritische Beurteilung
- 6 Fazit
- 7 Einzelnachweise
- 8 Literatur

## Ziele und Zweck

Die Nominal Group Technique (NGT) zielt als strukturierte Methode der Entscheidungsfindung darauf ab, innerhalb eines Gruppenprozesses eine Vielzahl an Ideen zu generieren, diese zu diskutieren und schließlich zu priorisieren.<sup>[5]</sup> Sie dient dazu, Meinungen innerhalb der Gruppe zu erfassen und Urteile zu aggregieren, um gleichzeitig die Rationalität und Kreativität in einer unstrukturierten Problemsituation zu erhöhen.<sup>[6]</sup>

Die NGT wird für folgende Zwecke als geeignet angesehen:

- Identifikation aller Elemente eines Problems (insbesondere bei Vorhandensein politischer, kultureller und sozialer Elemente);
- Identifikation von Zielen oder Prioritäten;
- Einbeziehung von Mitarbeitern aller Hierarchieebenen in den Prozess der Entscheidungsfindung, um die Akzeptanz der Ergebnisse zu fördern;
- Identifikation von Experten, deren Erfahrung und Wissen auch für andere Entscheidungstechniken nützlich sein könnte.<sup>[7]</sup>

Die Methode wurde ursprünglich entwickelt, um die Probleme, die mit interagierenden Gruppen einhergehen, wie z.B. die Dominanz einzelner Gruppenmitglieder oder das Fokussieren auf einen einzelnen Gedanken über lange Zeit, zu vermeiden.<sup>[8]</sup> Ziel der Methode ist es, einen Konsens bezüglich der Wichtigkeit einzelner Probleme zu schaffen.<sup>[9]</sup>

## Wirkungshypothesen und Prinzipien

### (1) Die Interaktion innerhalb der Gruppe beeinflusst die Kreativität.

Eine zentrales Postulat der NGT richtet sich auf die Einschränkung und Kontrolle der Interaktion innerhalb der Nominalgruppe. Ein Prinzip der NGT ist es, die Interaktion in einigen Phasen vollständig zu verbieten und in anderen inhaltlich zu steuern. Ideen werden zunächst individuell entwickelt, später unter kontrollierten Bedingungen der Reihe nach geäußert (Round-Robin Recording, siehe Phasen), ergänzt und besprochen. Dadurch soll eine vorschnelle Abstimmung oder Einigkeit der Gruppe sowie die Dominanz einzelner Teilnehmer verhindert werden.<sup>[10]</sup> Auch übermäßig kontroverse Diskussionen sind nicht vorgesehen. Unter Bezugnahme auf diverse Studien, belegen Delbecq und Van de Ven den positiven Wirkungszusammenhang der eingeschränkten Interaktion mit der Anzahl, Vielfalt und Qualität der generierten Ideen oder Lösungen. Im Vergleich zu anderen Gruppentechniken mit freier Interaktion und gemeinsamer Ideenfindung, wie z.B. Brainstorming (<http://de.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>), zeigen Teilnehmer demnach unter Einsatz der NGT eine höhere Kreativität.<sup>[11]</sup>

### (2) Die Prinzipien Objektivität und Partizipation fördern die Legitimität der Ergebnisse und die Motivation der Teilnehmer der NGT.

Weiterhin folgt die NGT den Prinzipien der Objektivität, Gleichberechtigung und Partizipation zur Förderung der Motivation der Teilnehmer. Demnach soll während der Durchführung ein positives, offenes Klima geschaffen werden. Die aktive Teilnahme aller Teilnehmer soll dabei über eine einzelne Abfrage der Ideen und eine individuelle Ideenentwicklung gefördert werden.<sup>[12]</sup> Der Grad des Konsenses (<http://de.wikipedia.org/wiki/Konsens>) soll gesteigert und die Zufriedenheit aller Teilnehmer gewährleistet werden.<sup>[13]</sup> Im Rahmen der Durchführung werden individuelle Präferenzen über eine demokratische Abstimmung zu einer Gruppenpräferenz zusammengeführt. Dieses Vorgehen bei Kollektiventscheidungen wird demnach in die NGT eingebunden.<sup>[14]</sup> Das schriftliche Festhalten von Beiträgen soll die Aufnahmekapazität der Teilnehmer steigern und den Verlust von Beiträgen verhindern. Dieses sollte sich außerdem positiv auf die Objektivität des Verfahrens auswirken, weil eine schriftlich festgehaltene Idee weniger personenbezogen betrachtet und bewertet wird.<sup>[15]</sup>

### (3) Die Gruppenzusammensetzung wirkt sich direkt auf den Erfolg der NGT aus.

Die Auswahl der Teilnehmer wird nicht starr vorgegeben. Delbecq und Van de Ven empfehlen zur Optimierung der Kommunikation eine möglichst homogene Gruppenzusammensetzung - Teilnehmer in den Kleingruppen sollen „zumindest eine Sprache sprechen“. Allerdings gehen die Entwickler von einer höheren Kreativität in heterogenen Gruppen aus.<sup>[16]</sup> So sollen unterschiedliche Fähigkeiten, Wissen und Erfahrungen aller Teilnehmer genutzt werden.<sup>[17]</sup> Die Entwickler sehen zwischen Gruppenzusammensetzung und Erfolg der NGT einen direkten Wirkungszusammenhang. Nur wenn wertvolle Informationen und Kompetenzen in der Gruppe vertreten seien, könne die Methode erfolgreich eingesetzt werden.<sup>[18]</sup>

#### **(4) Das systematische Vorgehen der NGT fördert die Fähigkeit einer Gruppe, sich auf ein einziges Problem zu fokussieren.**

Ein weiteres Prinzip der NGT beinhaltet das systematische Vorgehen mit mehreren Phasen und konkreten Gestaltungsanweisungen. Der Ablauf der NGT soll einen hohen Problemfokus der Gruppe und eine tiefgründige Untersuchung der Problemstellung gewährleisten.<sup>[19]</sup>

## **Vorgehen**

Die NGT Methode kann nach Delbecq, Van de Ven und Gustafson in bis zu acht Phasen unterteilt werden. Neben der Vor- und Nachbereitung, gibt es vier Pflichtphasen (1-4) sowie weitere optionale Phasen <sup>[20]</sup>:

### **Phasen**

**(0) Vorbereitungsphase:** In der Vorbereitungsphase werden die Dokumente und Materialien gesammelt und bereit gelegt, sowie räumliche Vorbereitungen getroffen. Ein wesentlicher Aspekt dabei ist das Willkommens-Statement, in dem der Wert und Zweck der Gruppenaufgabe an sich und jedes einzelnen Teilnehmers betont werden sollte.

*Herr K. von der Firma Klimatech führt heute die Nominal Group Technique mit neun Mitarbeitern durch. Dafür hat er hat einen großen Raum im Business Center eines Hotels gebucht. Er wählt als Tischordnung die U-Form aus, legt Papier und Stifte bereit und stellt ein Flipchart auf. Als die Teilnehmer eintreffen und sich auf ihre Plätze gesetzt haben, beginnt Herr K. mit seiner Begrüßungsrede. Er heißt jeden herzlich willkommen und nimmt sich ausreichend Zeit, um den Teilnehmern das Ziel und den Sinn des Treffens zu erläutern. Am Ende betont er nochmals wie wichtig und wertvoll eine aktive Teilnahme jedes Einzelnen ist.*

**(1) Stille Ideenfindung:** In der ersten Phase stellt der Gruppenleiter die Nominalfrage. Die Nominalfrage beinhaltet die zu bearbeitende Aufgabenstellung oder das zu lösende Problem der NGT-Durchführung. Sie bestimmt den Fokus der folgenden Gruppenarbeit. Anschließend folgt die individuelle, schriftliche Ideenfindung der Teilnehmer, bei der diese ihre Ideen auf Karteikarten notieren.

*Den Teilnehmern wurde folgende Nominalfrage gestellt: „Welche Möglichkeiten gibt es, den Mitarbeiter Vorteile bezüglich des bevorstehenden Standortwechsels aufzuzeigen, um eine positive Stimmung diesbezüglich zu erreichen?“. Diese hat Herr K. mit einem Beamer an eine große weiße Wand projiziert, damit die Frage während des gesamten Meetings für jeden sichtbar ist. Anschließend wurden die Teilnehmer aufgefordert, ihre Ideen individuell und schriftlich zu notieren. Herr K. betont, dass sie alle Ideen, die ihnen in den Sinn kommen, aufschreiben sollen.*

**(2) Round-Robin Recording:** Während der Round-Robin Recording Phase, die vom Gruppenleiter aktiv geleitet wird, nennt jeder Teilnehmer der Reihe nach jeweils eine Idee. Die Ideen werden dabei für jeden Teilnehmer sichtbar notiert, zum Beispiel auf einem Flipchart. Dieser Prozessschritt wird fortgesetzt, bis alle

aufgeschriebenen Ideen genannt wurden. Während der Ideenabfrage ist es erlaubt, weitere neue Ideen, die in der vorangegangenen Phase nicht notiert wurden, zu nennen.

*Herr K. bittet nun jeden Teilnehmer jeweils eine Idee der Reihe nach zu nennen. Die Teilnehmer nennen zwei bis vier Ideen, sodass am Ende 28 Ideen auf dem Flipchart notiert werden.*

**(3) Klärende Besprechung:** In der dritten Phase wird jede gelistete Idee besprochen, um ein allgemeines Grundverständnis aller Ideen zu gewähren. Die Teilnehmer erklären ihr Verständnis der Beiträge, stellen Fragen und dürfen ihre Zustimmung oder Ablehnung zu einzelnen Ideen formulieren. Eine inhaltliche Bewertung oder die Entfernung von Ideen sind während dieser Phase nicht vorgesehen (siehe Gestaltungsanweisungen). Die Besprechung wird durch den Gruppenleiter gelenkt.

*Während der klärenden Besprechung wurden einige Kommentare und Fragen zu einzelnen Ideen geäußert. Herr K. konnte in dieser Phase gemeinsam mit den Teilnehmern auch Redundanzen und Überschneidungen der geäußerten Ideen beseitigen, sodass am Ende ein allgemeines Grundverständnis gewährleistet war.*

**(4) (Vorläufige) Abstimmung:** Nach der klärenden Besprechung, folgt eine schriftliche Abstimmung über die gesammelten Ideen. Dabei bedient sich die Methode zweierlei Abstimmungsverfahren (siehe Varianten), dem Ranking und Rating. Der Gruppenleiter sammelt die Karteikarten ein, mischt diese und notiert die Ergebnisse. Nach der Abstimmung sammelt Herr K. alle Karteikarten ein und mischt diese sorgfältig durch, um anschließend die Ergebnisse auf dem Flipchart zu notieren. Das Abstimmungsergebnis ist eindeutig und die Gruppe hat keinen weiteren Klärungsbedarf.

*Die Teilnehmer werden nun von Herrn K. aufgefordert, mit Hilfe der ausliegenden Karteikarten schriftlich über die einzelnen Ideen abzustimmen. Dabei werden sie gebeten, gemäß der Ranking-Methode, die ihrer Meinung nach fünf wichtigsten Ideen auszuwählen.*

**(5) Besprechung des Ergebnisses:** In dieser Phase, die optional ist, wird das Ergebnis durch die Betrachtung widersprüchlicher Ergebnisse aus der vorangegangenen Phase präzisiert.

**(6) Finale Abstimmung:** Diese Phase ist ebenso optional. Hier findet eine erneute Abstimmung statt.

**(7) Nachbereitung/Schluss:** Der Gruppenleiter präsentiert das Gruppenergebnis und hält ein Abschlussstatement.

*Herr K. präsentiert der Gruppe das finale Ergebnis und erklärt wie die weitere Vorgehensweise mit den daraus gewonnen Erkenntnissen ist. Am Ende bedankt er sich bei allen Teilnehmern für Ihre Mitarbeit. Er betont an dieser Stelle nochmals den hohen Wert der Mitarbeit, verspricht sie über zukünftige Maßnahmen zu informieren und verabschiedet die Teilnehmer.*

## Varianten

Die NGT Methode weist Flexibilität auf und das Vorgehen lässt Abwandlungen zu. Je nach Anfangsvoraussetzungen oder Entwicklungen im Rahmen der Durchführung, kann die Methode angepasst werden:

- **Variation in den Abstimmungsregeln** (innerhalb Phase 4 bzw. 6)

Vielfach verwendet in der NGT sind die Abstimmungsregeln Rating und Ranking. Rating beinhaltet das Aufteilen von Punkten auf die Ideen, je nach Relevanz. Sind beispielsweise 100 Punkte zu vergeben, können diese alle einer Idee zugeteilt oder je 50 auf zwei Ideen etc. aufgeteilt werden. Bei einer Entscheidungsfindung

mithilfe von Ranking werden die Ideen miteinander verglichen und in eine Reihenfolge gebracht, die deren Wichtigkeit für den Entscheidungsträger widerspiegelt. Während Ranking sich insbesondere für Entscheidungssituationen mit wenigen Ideen eignet, sollte Rating bei vielen Entscheidungsmöglichkeiten eingesetzt werden. Rating stellt zumeist die akkuratere Entscheidungsregel dar, ist jedoch auch stärker durch das Spielverhalten einzelner Teilnehmer beeinflussbar (z.B taktische Vergabe von Punkten statt Abbildung der eigenen Präferenzen).

#### • Variation in der Anzahl der Phasen

Optional kann die NGT um zwei weitere Phasen ergänzt werden, wenn es zu einem nicht zufriedenstellenden oder einem unklaren Ergebnis kommt. Hier wird die NGT nicht nach der ersten Abstimmungsrunde beendet, sondern um die Phase 5 „Besprechung des Ergebnisses“ und Phase 6 „Finale Abstimmung“ ergänzt. Zunächst werden dann in der Phase 5 das Ergebnis thematisiert und mögliche Unklarheiten in der Abstimmung aufgedeckt. Ziel dieser Phase ist es, unerwartetes Entscheidungsverhalten zu untersuchen und unklare Punkte erneut kurz zu diskutieren. In dieser Phase kann die Gruppe die Entscheidung besprechen und überdenken. Wichtig hierbei ist es, dass diese Phase zu Klarheit führen sollte und nicht den sozialen Druck erhöhen sollte. In Phase 6 wird anschließend erneut abgestimmt, um die NGT-Runde mit der Entscheidungsfindung final abzuschließen. Hierbei kann sowohl die in Phase 4 verwendete oder auch eine andere Abstimmungsregel eingesetzt werden. Zweck der Wiederholung der Phase 4 ist es, die individuellen Entscheidungen zu einem verbesserten, repräsentativeren Gruppenergebnis zusammenfassen.

#### • Variation in der Gruppengröße

Die NGT ist für Gruppen mit ca. 5-9 Teilnehmern ausgelegt, jedoch können durch Abwandlung der NGT Methode größere Gruppen berücksichtigt werden. Hierbei ist zu beachten, dass im letzteren Fall zwingend alle 6 Phasen durchgeführt werden müssen. Zunächst werden die Teilnehmer in kleinere Gruppen aufgeteilt (5-9 Personen) mit denen separat die Schritte 1-4 der NGT durchgeführt werden. Anschließend werden die im Vorfeld priorisierten Ideen der einzelnen Gruppen vor Phase 5 von den Gruppenleitern zu einer Masterliste zusammengeführt. Doppelungen werden ausgeschlossen und Ideen zum Teil umformuliert. Die Abwandlung sieht vor die Phasen 5 und 6 mit allen Teilnehmern durchzuführen. In Phase 5 werden so zunächst die teilweise umformulierten Ideen der Masterliste und das vorläufige zusammengeführte Ergebnis besprochen, um die Klarheit und den Konsens der großen Gruppe zu fördern. Abschließend folgt in Phase 6 die finale Abstimmung. Insgesamt ist zu beachten, dass diese Abwandlung mit einem erhöhten Personaleinsatz und Bedarf an Aufmerksamkeit der/des Gruppenleiters verbunden ist.

### Gestaltungsanweisungen

Um den Erfolg der NGT zu maximieren, ist es von Bedeutung, bestimmte Gestaltungsanweisungen zu beachten:

- Die Gruppe der Teilnehmer kann situationsabhängig homogen oder heterogen sein, jedoch ist zu beachten, dass die Teilnehmer sich zu der thematisierten Nominalfrage äußern können, interessiert sind und eine Meinung dazu haben. Andererseits können die Antworten zu einem ungenauen oder einem zu allgemeinen Ergebnis führen, welches nicht dem Ziel der Nominalfrage entspricht;
- Der Gruppenleiter hat die wichtige Aufgabe zu Beginn den Sinn und Zweck des Meetings zu verdeutlichen und den Wert der Mitarbeit und Beiträge aller Teilnehmer sowie des angestrebten Ergebnisses hervorzuheben. Das fördert die Motivation und stärkt eine aktive Teilnahme;
- Es ist vorteilhaft, die Nominalfrage für jeden sichtbar zu notieren. Das fördert nicht nur die Gruppenkonzentration, sondern reduziert zugleich den Erklärungsbedarf. Darüberhinaus sollte die

Nominalfrage zielführend und gehaltvoll jedoch gleichzeitig neutral, unmissverständlich und für alle Teilnehmer einfach zugänglich sein. Denn ist die Nominalfrage irreführend oder nicht eindeutig formuliert, verfehlen die Antworten der Teilnehmer in den meisten Fällen das Thema und sind dementsprechend nicht zielführend;

- Um während der stillen Ideenfindung keinen Einfluss auf den Gedankengang der Teilnehmer zu nehmen, sollten keine beispielhaften Erklärungen verwendet werden. Zudem sollte eine ruhige Atmosphäre die Gruppenarbeit begleiten und eventuell geeignete Maßnahmen gegen Unruhe (z.B. Flüstern) ergriffen werden;
- Zu Beginn des Round-Robin Recordings sollten die Teilnehmer exakte Anweisungen erhalten. Die genannten Ideen sollten außerordentlich schnell vom Gruppenleiter notiert werden, damit die Geduld der Teilnehmer nicht strapaziert wird. Es ist zudem von großer Bedeutung, dass die Ideen wortwörtlich von den Teilnehmern übernommen werden. Andernfalls wird die Rolle des Gruppenleiters zu sehr betont und Teilnehmer könnten ihre Rolle als untergeordnet empfinden;
- Während der klärenden Besprechung müssen unangemessene oder umfassende Diskussionen vermieden werden. Das Ziel dieser Phase ist es, ein allgemeines Grundverständnis zu schaffen und nicht etwa eine Idee zu priorisieren. Daher muss der Gruppenleiter sicherstellen, dass keine Gruppenentscheidung vor der vierten Phase getroffen wird;
- Die Besprechung des vorläufigen Ergebnisses sollte kurz und knapp gehalten werden. Ausgedehnte Diskussionen können das erste Urteil der Gruppe verzerren. Es besteht die Gefahr, dass einer einzigen Idee zu viel Aufmerksamkeit geschenkt wird und somit die Alternativen nicht mit in die Diskussion einfließen können.

## Anwendung

### Allgemeine Voraussetzungen und Einsatzmöglichkeiten

Das ursprüngliche Einsatzgebiet der NGT ist die Programmplanung. Vielfältige Beispiele aus der Praxis zeigen heute ein breites Einsatzgebiet. Die Methode ist sowohl im Bildungssektor, in der Forschung, in der Industrie, als auch im medizinischen Sektor erprobt.<sup>[21]</sup> Dabei wird die Methode zumeist zur Lösung von Management-Problemen angewendet.<sup>[22]</sup> Audits (<http://de.wikipedia.org/wiki/Audit>) zur Festlegung von Standards oder das Veränderungsmanagement sind beispielhafte Einsatzmöglichkeiten der NGT in diesem Gebiet.<sup>[23]</sup>

So beschränken sich die Einsatzmöglichkeiten weniger auf den Bereich, als vielmehr auf den Inhalt. Laut ihren Entwicklern ist die NGT eine Methode, die hauptsächlich in unstrukturierten Entscheidungssituationen Anwendung finden kann. Sie sollte dann angewendet werden, wenn die Lösung die Einschätzung und den Konsens mehrerer Individuen erfordert. Aufgrund des erhöhten Einsatzes von Zeit und Personal stellt die NGT eine Methode für besondere Anlässe dar. Für die Übermittlung von Informationen oder zum Zwecke der Koordination, ist der Einsatz der NGT weniger geeignet. Die NGT ist kein Routineverfahren. Die Anwendung als reine Kreativitätstechnik ist durch die Entwickler nicht vorgesehen. Die kreative Problem- und Entscheidungsorientierung steht im Vordergrund der Anwendung der Methode.<sup>[24]</sup>

Der Einsatz der Methode wird auch in Konfliktsituationen und für Verhandlungen nicht empfohlen.<sup>[25]</sup> Kritiker halten ebenfalls fest, dass die Methode keine unterschiedlichen Sichtweisen hervorheben oder darstellen könne.<sup>[26]</sup>

### Fallbeispiel aus der Organisationsentwicklung

In ihrem Artikel „Applying the Nominal Group Technique in an Employee Relations Conflict Situation: A Case Study of a University Maintenance Section in South Africa“, der 2009 im SA Journal of Human Resource Management erschien, thematisieren Cornelis S. van der Waal und Josephine Uys den fallspezifischen Einsatz der NGT in der Organisationsentwicklung. [27] Nach dem Zusammenbruch der Arbeitsbeziehungen im Bereich der Instandhaltung (Facharbeiter in Bereichen wie Elektrizität, Tischlerei, Malerei) einer Hochschule in Südafrika entschied sich das Management Team, die Nominal Group Technique als Methode zur Problemidentifikation einzusetzen. Im Vorfeld wurden zunächst Interviews mit den Betroffenen durchgeführt, welche ergaben, dass es eine starke Polarisierung und ernste Konflikte innerhalb der Belegschaft gab. Verantwortlich hierfür waren verschiedene Faktoren und Vorkommnisse. Erst kürzlich verließen viele Fachkräfte (Vorgesetzte) die Hochschule, ohne entsprechend ersetzt zu werden. Dadurch fiel nun den Arbeitern ein Großteil der Verantwortung zu, welche sie ohne entsprechendes Training oder größere Unterstützung übernehmen mussten.

Zur Durchführung der Nominal Group Technique wurden vier Gruppen, mit durchschnittlich acht Personen pro Gruppe gebildet. Diese bestanden aus Personen, die auch normalerweise zusammenarbeiten und einen ähnlichen Status in der Hierarchie haben:

- **Gruppe 1:** Mitarbeiter aus den Bereichen Klempnerei, Elektrizität, Klimatisierung (Schwarzafrikaner)
- **Gruppe 2:** Mitarbeiter aus dem Bereich Schweißerei sowie Maler (Schwarzafrikaner)
- **Gruppe 3:** Mitarbeiter aus dem Bereich Tischlerei (Schwarzafrikaner)
- **Gruppe 4:** Mehrere weiße und ein farbiger Vorgesetzter

Ziel dieser Unterteilung in vier Gruppen war es, die Einbeziehung aller betroffenen Mitarbeiter zu gewährleisten und eine Konfrontation während der NGT, z.B. zwischen den Vorgesetzten und den Handwerkern, zu vermeiden. Für jede Gruppe wurde die NGT separat mit der folgenden Nominalfrage durchgeführt: „Welches sind die Gründe für die mangelnde Kooperation in der Abteilung?“.

Eine Vielzahl besonderer Umstände erforderte folgende Anpassungen der NGT:

- Einsatz einer Übersetzerin, die vom Englischen in die afrikanischen Sprachen der Arbeiter übersetzte.
- Hilfe während des Notierens der Ideen für analphabetische Arbeiter durch die Übersetzerin und den Gruppenleiter.
- In zwei der vier Gruppen wurde der Votingprozess durch ein einfaches Handheben für die wichtigste Idee ersetzt.

Durch diese Anpassungen wurden einige Gestaltungsanweisungen und Prinzipien der NGT nicht beachtet, sodass die Wahrscheinlichkeit für ein gegenseitiges Beeinflussen und Manipulieren unter den Gruppenmitgliedern und einen erhöhten sozialen Druck im Votingprozess stieg. Das Ergebnis des NGT-Prozesses in den einzelnen Gruppen zeigt folgende Liste:

GROUP 1	GROUP 2	GROUP 3	GROUP 4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racism and discrimination</li> <li>• Lack of training</li> <li>• Treatment by the supervisor</li> <li>• No understanding</li> <li>• Lack of tools</li> <li>• Lack of communication and co-operation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racism and discrimination</li> <li>• Post structure and job description</li> <li>• Lack of communication</li> <li>• Poor treatment by the supervisor</li> <li>• Lack of training</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racism and discrimination</li> <li>• Lack of training</li> <li>• Lack of management skills</li> <li>• Lack of communication</li> <li>• Lack of respect between black and white people</li> <li>• Need for a telephone</li> <li>• Personnel Services not sufficiently involved</li> <li>• Poor time management</li> <li>• Access to machines</li> <li>• Lack of rules about private work</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promises are not kept with regard to training and salaries</li> <li>• Lack of communication and consultation</li> <li>• Discipline and intimidation</li> <li>• Post structure and job opportunities are unclear</li> <li>• Poor attitude to work</li> <li>• Personnel Services and management not sufficiently involved</li> <li>• Inconsistency of orders</li> <li>• Interpersonal relations are weak</li> <li>• Unpleasant physical working environment</li> <li>• Conflict about the exclusive use of the tearoom</li> </ul>

Ergebnisse der NGT-Prozesse in den Gruppen 1-4

Diese Liste ermöglichte dem Management einen verbesserten Einblick in die Wahrnehmung der Konfliktsituation durch die einzelnen Gruppen. Hieraus konnte es weitere Maßnahmen wie z.B. Workshops und Trainings, die speziell auf die Anforderungen jeder einzelnen Gruppe zugeschnitten werden konnten, ableiten.

Das Fallbeispiel zeigt, wie die NGT effektiv in der OE angewandt werden kann und wie situationsspezifische Anpassungen flexibel vorgenommen werden können. Kommt es zu Anpassungen, muss jedoch mit Ergebnisverzerrungen gerechnet werden. Trotz der häufigen Anwendung der Methode in Konfliktsituationen, ist sie eigentlich kein Instrument zur Konfliktlösung und ist auch nicht als solches geeignet. Sie bildet lediglich einen Abschnitt auf dem Weg hin zur Konfliktlösung, indem sie alle Elemente eines Problems und deren jeweilige Wichtigkeit ermitteln kann.

## Kritische Beurteilung

Um Gruppentechniken, wie die NGT, zu beurteilen, können verschiedene Kriterien herangezogen werden. Beispielhafte Kriterien sind der administrative Aufwand, soziale Faktoren wie Fairness, Motivation und Zufriedenheit der Teilnehmer, Validität, Reliabilität und Objektivität der Abstimmungsergebnisse, Qualität und Vielfalt der Problemlösungen sowie Breite der Anwendungsmöglichkeiten.<sup>[28]</sup>

Vergleiche der NGT erfolgen in Praxis und Literatur mit den Gruppentechniken Delphi-Methode (<http://de.wikipedia.org/wiki/Delphi-Methode>), Brainstorming (<http://de.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>) und Fokusgruppe (<http://de.wikipedia.org/wiki/Fokusgruppe>).<sup>[29]</sup> Beurteilungen der NGT fallen dabei je nach Einsatzgebiet und Anwender unterschiedlich aus.

Werden alle Gestaltungsanweisungen und Prinzipien eingehalten, können die Stärken der NGT wie folgt zusammengefasst werden:

- Die Dominanz einzelner Teilnehmer wird verhindert, die Expertise aller Teilnehmer genutzt<sup>[30]</sup>
- Die Arbeit der Gruppe ist von hoher Kreativität geprägt, eine Bandbreite an Ideen und Lösungen wird entwickelt<sup>[31]</sup>
- Die Gruppe arbeitet problem-fokussiert, vorschnelle Abstimmungen oder Kritik, Ablenkungen sowie die Konzentration auf einzelne Ideen werden verhindert<sup>[32]</sup>
- Diskussionen unterstützen ein klares Verständnis der Problemstellung, stehen einer effizienten Arbeitsweise der Gruppe jedoch nicht entgegen<sup>[33]</sup>
- Teilnehmer sind zufrieden, der Grad des Gruppenkonsenses ist hoch<sup>[34]</sup>



Die NGT wird für ihre mechanische, starre und wenig flexible Vorgehensweise kritisiert. Der Aufwand für den Einsatz dieser Methode sei, insbesondere in größeren Gruppen, vergleichsweise hoch.<sup>[35]</sup> So kann je Durchführung eine Nominalfrage und damit nur eine Problemstellung zur Zeit bearbeitet werden.<sup>[36]</sup> An der Themenfindung werden nicht alle Teilnehmer beteiligt. Dies könne zu Manipulationsgefühlen und geringerer Partizipation einzelner Teilnehmer führen. Es können keine Kreuzverbindungen zu Themengebieten außerhalb des Anlasses der Durchführung der Methode oder zwischen einzelnen Ideen hergestellt werden.<sup>[37]</sup>

Die Wirkungshypothese der NGT, dass die eingeschränkte Interaktion in der Gruppe zu einer höheren Anzahl und Vielfalt an Ideen oder Lösungen führe, ist umstritten. So führt beispielsweise Paulus Studien auf, welche Gegenteiliges belegen. Die freie Interaktion beinhalte eine höhere soziale Motivation der Teilnehmer, da Ideen und damit auch Erfolge, Personen direkter zugeordnet werden können. Gleichzeitig würde eine kontroverse Diskussion mit möglichst unterschiedlichen Ansichten die kognitive Anregung einzelner Teilnehmer fördern und neuartige Ideen oder Lösungen generieren.<sup>[38]</sup> Damit ist auch der Ansatz der Entwickler, Gruppen möglichst homogen zusammensetzen sowie die Moderation durch den Gruppenleiter in der Besprechungsphase zur Einschränkung von Meinungsäußerungen, umstritten.

Die Komplexität der Methode ist ein weiterer Gegenstand der Kritik. Die Gestaltungsanweisungen und Prinzipien seien detailliert und umfangreich, insbesondere die Anforderungen an den Gruppenleiter deshalb hoch.<sup>[39]</sup> Fehler oder das Auftreten verfälschender Effekte (Bias (<http://de.wikipedia.org/wiki/Bias>)) im Verlauf der NGT könnten nicht ausgeschlossen werden. So könne in der Praxis beispielsweise die Kontrolle des Verhaltens einzelner Teilnehmer nicht korrekt umgesetzt werden. Auch die Wortwahl in der Formulierung der Beiträge durch die Teilnehmer beeinflusse die spätere Abstimmung.<sup>[40]</sup>

Die fehlende Anknüpfung der Ergebnisse der Durchführung der NGT an die praktische Umsetzung wird ebenfalls bemängelt. So würden nach Abschluss der NGT weitere Widerstände, Folgeprobleme oder -fragen auftreten. Deren Klärung oder Berücksichtigung solle schon während der Durchführung der NGT erfolgen, die Nachbereitungsphase solle um diese Aspekte ergänzt werden. Auch Konsequenzen der generierten Ideen oder Lösungen sollten verstärkt während des NGT-Einsatzes berücksichtigt und besprochen werden. Weiterhin seien in der Praxis Probleme häufig komplex und gering strukturiert. Deshalb sei die Abbildung realer Probleme in einer einzelnen Nominalfrage zudem nicht ausreichend.<sup>[41]</sup>

## Fazit

Die NGT stellt ein aufwendiges Verfahren dar, wodurch es für regelmäßige Meetings im operativen Tagesgeschäft nicht in Frage kommt. Das Anwendungsgebiet beinhaltet ebenfalls weder Konfliktsituationen noch Verhandlungen. Aufgrund der Priorisierung der generierten Ideen, werden im Ergebnis die verschiedenen Sichtweisen nicht ausreichend berücksichtigt.

Objektivität, Gleichberechtigung, Partizipation und strukturiertes Vorgehen spielen eine erhebliche Rolle in der erfolgreichen Durchführung. Diese von Delbecq und Van de Ven formulierten Prinzipien geraten jedoch häufig in Kritik. So ist es fraglich, inwieweit die vorgegebene Struktur und vorformulierte Nominalfrage die Kreativität und die Partizipation der Teilnehmer tatsächlich fördert.

Selbst wenn während der Durchführung der NGT alle Prinzipien erfolgreich eingehalten werden, gilt dieses nicht für deren Folgemaßnahmen und Nachwirkungen. Jegliche Maßnahmen, Interaktionen oder Probleme nach Abschluss der Durchführung entziehen sich der Kontrolle des Gruppenleiters. Während der Durchführung unterdrückt die NGT künstlich soziale Interaktionen und kontroverse Diskussionen. Nach Abschluss des Verfahrens könnten deshalb die Ergebnisse der NGT in der Praxis revidiert, verändert oder verschlechtert

werden.

Wie bereits herausgearbeitet, gilt es bei der Planung und Durchführung der Methode viele Gestaltungsanweisungen zu beachten. Hierbei fallen dem Gruppenleiter zahlreiche Aufgaben und zugleich ein erhebliches Maß an Verantwortung zu. Während der gesamten Durchführung muss dieser Präsenz und Durchsetzungsfähigkeit beweisen. Nur so können alle Teilnehmer eingebunden und Dominanz einzelner Gruppenmitglieder vermieden werden. Damit ist die Anwendung der Methode auch risikoreich, da ihr Erfolg ausschlaggebend von einer einzigen Person abhängt.

Die NGT ist eine Methode mit viel Potential, jedoch gleichermaßen vielen Hindernissen. Der Schlüssel für ihren Erfolg liegt deshalb in einer sorgfältigen Prüfung der situationsabhängigen Umstände für ihre Anwendung im konkreten Einzelfall. Passt die NGT in das Umfeld der Organisation? Welches Problem oder welche Fragestellung soll eigentlich mit Hilfe der NGT gelöst werden? Besteht hierbei Konfliktpotential?

## Einzelnachweise

1. ↑ Van de Ven, A./Delbecq, A. (1974): S. 606
2. ↑ Weidenmann, Bernd (2010): S. 184 f.
3. ↑ Delbecq, A. L./Van de Ven, A. H./Gustafson, D. H. (1975): S. 81
4. ↑ Gallagher, M./Hares, T./Spencer, J./Bradshaw, C. /Webb, I. (1993): S. 77
5. ↑ ebenda
6. ↑ Delp, P./Thesen, A./Motiwalla, J./Seshardi, N. (1977): S. 14
7. ↑ ebenda
8. ↑ Gallagher, M./Hares, T./Spencer, J./Bradshaw, C. /Webb, I. (1993): S. 77
9. ↑ Delbecq, A. L./Van de Ven, A. H./Gustafson, D. H. (1975): S. 81
10. ↑ Horton, J.N. (1980): S. 811
11. ↑ Delbecq, A. L./Van de Ven, A.H. (1971): S. 472
12. ↑ Delbecq, A. L./ Van de Ven, A. H./Gustafson, D. H. (1975): S.43-47
13. ↑ Delbecq, A. L./Van de Ven, A.H. (1971): S. 474-478
14. ↑ Grünig, R./Kühn, R. (2006): S. 238 ff.
15. ↑ Delbecq, A. L./ Van de Ven, A. H./Gustafson, D. H.(1975): S. 47
16. ↑ ebenda, S. 80
17. ↑ Delp, P./Thesen, A./Motiwalla, J./Seshardi, N. (1977): S. 14
18. ↑ Delbecq, A. L./ Van de Ven, A. H./Gustafson, D. H. (1975): S. 79
19. ↑ Delp, P./Thesen, A./Motiwalla, J./Seshardi, N. (1977): S. 15
20. ↑ Delbecq, A. L./Van de Ven, A. H./Gustafson, D. H. (1975): S. 40-82, auch für folgende Abschnitte
21. ↑ Gallagher, M./Hares, T./Spencer, J./Bradshaw, C. /Webb, I. (1993): S. 76-78
22. ↑ Lomax, P./Mc Leman P. (1984): S. 186; Horton, J.N. (1980): S. 812
23. ↑ Gallagher, M./Hares, T./Spencer, J./Bradshaw, C. /Webb, I. (1993): S. 81
24. ↑ Delbecq, A. L./ Van de Ven, A. H./Gustafson, D. H. (1975): S. 81
25. ↑ Horton, J.N. (1980): S. 812
26. ↑ Lomax, P./Mc Leman, P. (1984): S. 186-188
27. ↑ Van der Waal, C.S./ Uys, J.M. (2009): S. 137-143, auch für folgende Abschnitte
28. ↑ Saaty, T.L./Vargas, L.G. (2013): S. 296-303
29. ↑ Gallagher, M./Hares, T./Spencer, J./Bradshaw, C. /Webb, I. (1993): S. 76 f.
30. ↑ Horton, J.N. (1980): S. 811
31. ↑ Delp, P./Thesen, A./Motiwalla, J./Seshardi, N. (1977): S. 14f.
32. ↑ Delbecq, A. L./ Van de Ven, A. H./Gustafson, D. H. (1975): S. 49, 68
33. ↑ Delp, P./Thesen, A./Motiwalla, J./Seshardi, N. (1977): S. 14f.
34. ↑ Rohrbaugh, J. (1981): S. 272

35. ↑ Bartunek, J.M./Murningham, J.K. (1984): S. 418
36. ↑ Delbecq, A. L./ Van de Ven, A. H./Gustafson, D. H. (1975): S. 81
37. ↑ Delp, P./Thesen, A./Motiwalla, J./Seshardi, N. (1977): S. 14f.
38. ↑ Paulus, P. (2000): S. 244-248
39. ↑ Fox, W.M. (2007): S. 22
40. ↑ Lomax, P./Mc Leman, P. (1984): S. 187 f.
41. ↑ Bartunek, J.M./Murningham, J.K. (1984): S. 423-426

## Literatur

- Bartunek, J.M./Murningham, J.K. (1984): *The Nominal Group Technique. Expanding the basic procedure and underlying assumptions*, in: *Group & Organization Studies*, 9 (3), S. 417-432
- Delbecq, A. L./Van de Ven, A. H./Gustafson, D. H. (1975): *Guidelines for Conducting NGT Meetings*, in: Delbecq, A.L./Van de Ven, A.H./Gustafson, D.H. (eds.) (1975): *Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal Group and Delphi processes*, University of Michigan, S. 40-81
- Delbecq, A. L./Van de Ven, A.H. (1971): *A group process model for problem identification and program planning*, in: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7 (4), S. 466-492
- Delp, P./Thesen, A./Motiwalla, J./Seshardi, N. (1977): *Systems tools for project planning: Nominal Group Technique*, Bloomington, Indiana: International Development Institute, S. 14-18
- Fox, W.M. (2007): *The improved nominal group technique (INGT)*, in: *Journal of Management Development*, 8 (1), S. 20-27
- Gallagher, M./Hares, T./Spencer, J./Bradshaw, C./Webb, I. (1993): *The nominal group technique: A research tool for general practice?*, in: *Family Practice*, Oxford University Press, Vol. 10, S. 76-81
- Grünig, R./Kühn, R. (2006): *Entscheidungsverfahren für komplexe Probleme*, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, 2. Auflage
- Horton, J.N. (1980): *Nominal group technique: A method of decision-making by committee*, in: *Anaesthesia*, Vol. 35, S. 811-814
- Lomax, P./Mc Leman, P. (1984): *The uses and abuses of Nominal Group Technique in Polytechnic Course Evaluation*, in: *Studies in Higher Education*, 9 (2), S. 183-190
- Paulus, P. (2000): *Groups, Teams and Creativity. The creative potential of idea-generating groups*, in: *Applied Psychology. An International Review*, 49 (2), S. 237-262
- Rohrbaugh, J. (1981): *Improving the quality of group judgement. Social Judgement Analysis and the Nominal Group Technique*, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, S. 272-288
- Saaty, T.L./Vargas, L.G. (2013): *Decision Making with the analytic network process*, in: *International Series in Operations Research & Management Science*, New York, 2. Auflage
- Van de Ven, A.H./Delbecq, A.L. (1974): *The Effectiveness of Nominal, Delphi, and Interacting Group Decision Making Processes*, in: *The Academy of Management Journal*, 17 (4), S. 605-621
- Van der Waal, C.S./ Uys, J.M. (2009): *Applying the Nominal Group Technique in an Employment Relations*

*Conflict Situation: A Case Study of a University Maintenance Section in South Africa*, in: SA Journal of Human Resource Management, 7(1), Art. Nr. 232, S. 1-7

Weidenmann, Bernd (2010): Handbuch Kreativität, Beltz, ISBN 978-3-407-36490-6

Von „[http://www2.leuphana.de/personal\\_fuehrung/index.php/Nominal\\_Group\\_Technique\\_zur\\_Entscheidungsfindung](http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Nominal_Group_Technique_zur_Entscheidungsfindung)“

---

- Diese Seite wurde zuletzt am 22. Oktober 2013 um 08:29 Uhr geändert.