

Raum
für



Psychologie

Teamzusammensetzung als Erfolgsfaktor – Einblicke und Impulse für die Praxis

PD Dr. Michael Josef Burtscher
Co-Leiter Zentrum Organisational Behavior



Übersicht

1. Einleitung
2. Teamzusammensetzung: Stand der Forschung
3. Teamzusammensetzung in der Praxis
4. Das Zürcher Teamdiagnostik-Inventar (Z-TDI)
5. Take-home Message und Diskussion

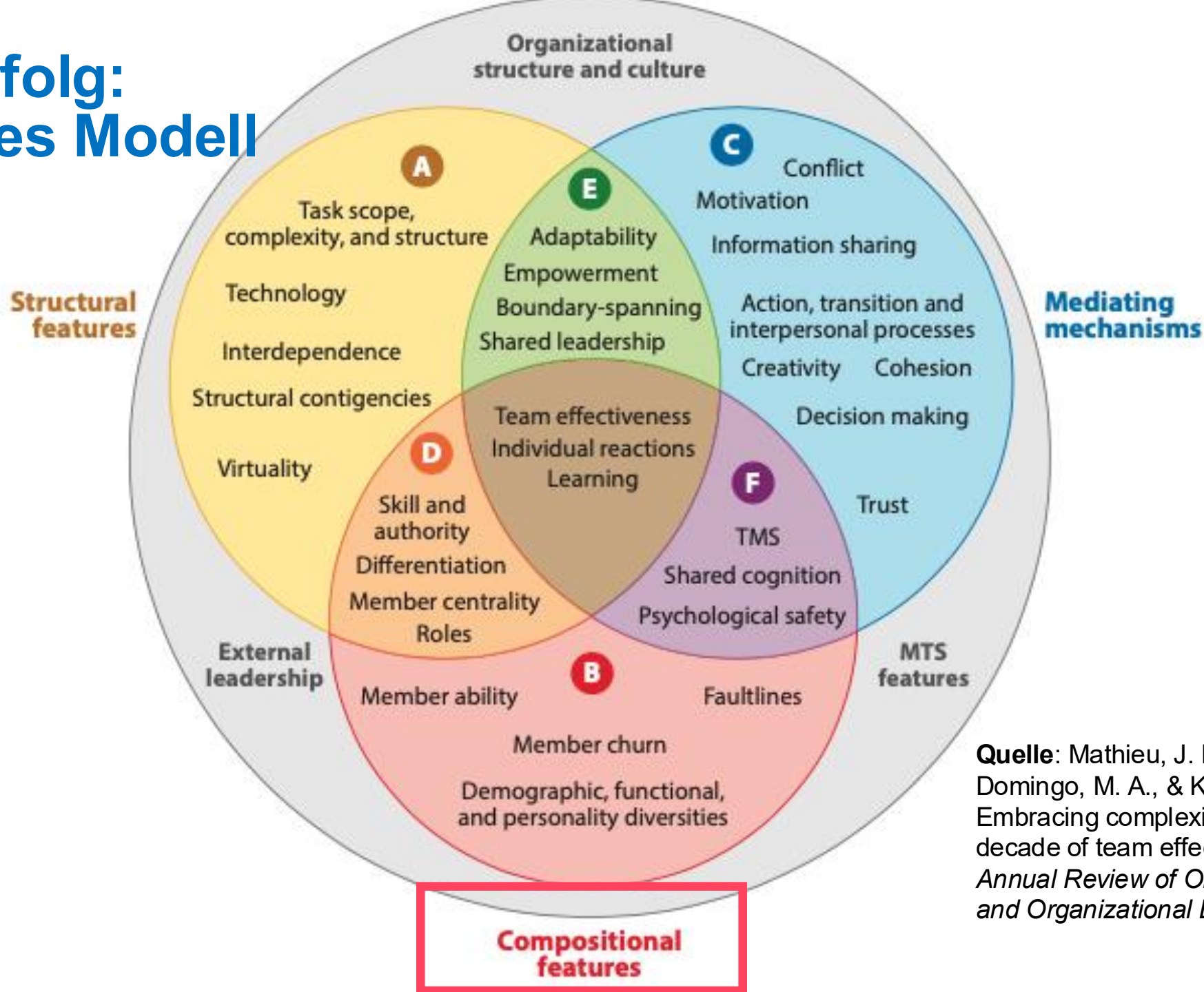


**Angewandte
Psychologie**

Psychologisches Institut

Teamzusammensetzung: Stand der Forschung

Teamerfolg: Aktuelles Modell



Quelle: Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 17-46.

Teamzusammensetzung

Teamzusammensetzung – engl. «team composition» – bezeichnet die **Verteilung bestimmter Merkmale** und Fähigkeiten innerhalb des Teams (Levine & Moreland, 1990)

Gilt als wichtiger Faktor für **Zusammenarbeit** und **Leistung** (e.g. Bell et al. 2007; 2018)

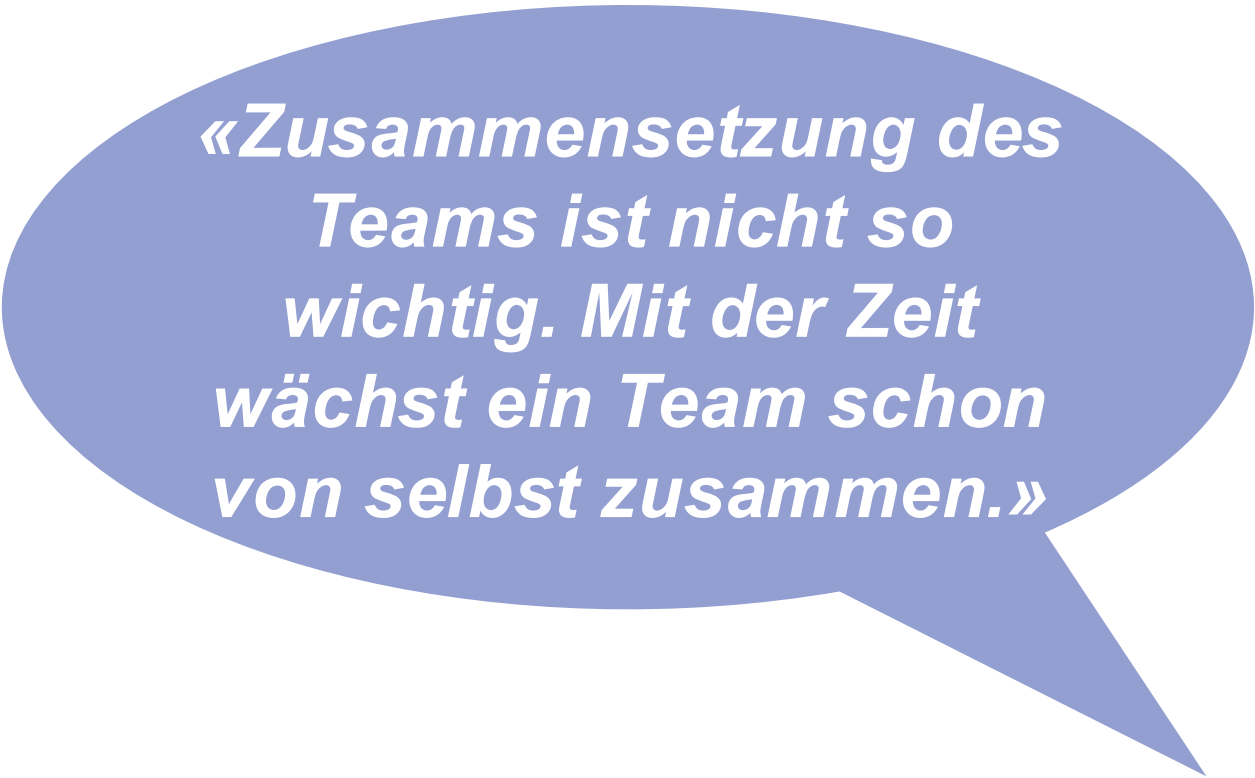
Unter dem Label Teamzusammensetzung kann jedoch eine **Vielzahl von Aspekten** betrachtet werden.

Wir betrachten Teamzusammensetzung aus **drei Perspektiven**

1. Teamentwicklung
2. Maximale individuelle Fähigkeit
3. Möglichst hohe Diversität



Entwicklungsperspektive - Grundidee



«Zusammensetzung des Teams ist nicht so wichtig. Mit der Zeit wächst ein Team schon von selbst zusammen.»

Entwicklungsperspektive – Stand der Forschung

Zusammenarbeit und Teamleistung lassen sich **mit der Zeit** deutlich **verbessern** (Salas et al., 2008)

Aber dafür braucht es **gezielte Massnahmen** (z.B. Teamtraining)

Nicht alle Teams entwickeln sich **gleich**: Einfluss von Kontext, Vorgeschichte etc. (Gersick, 1998)

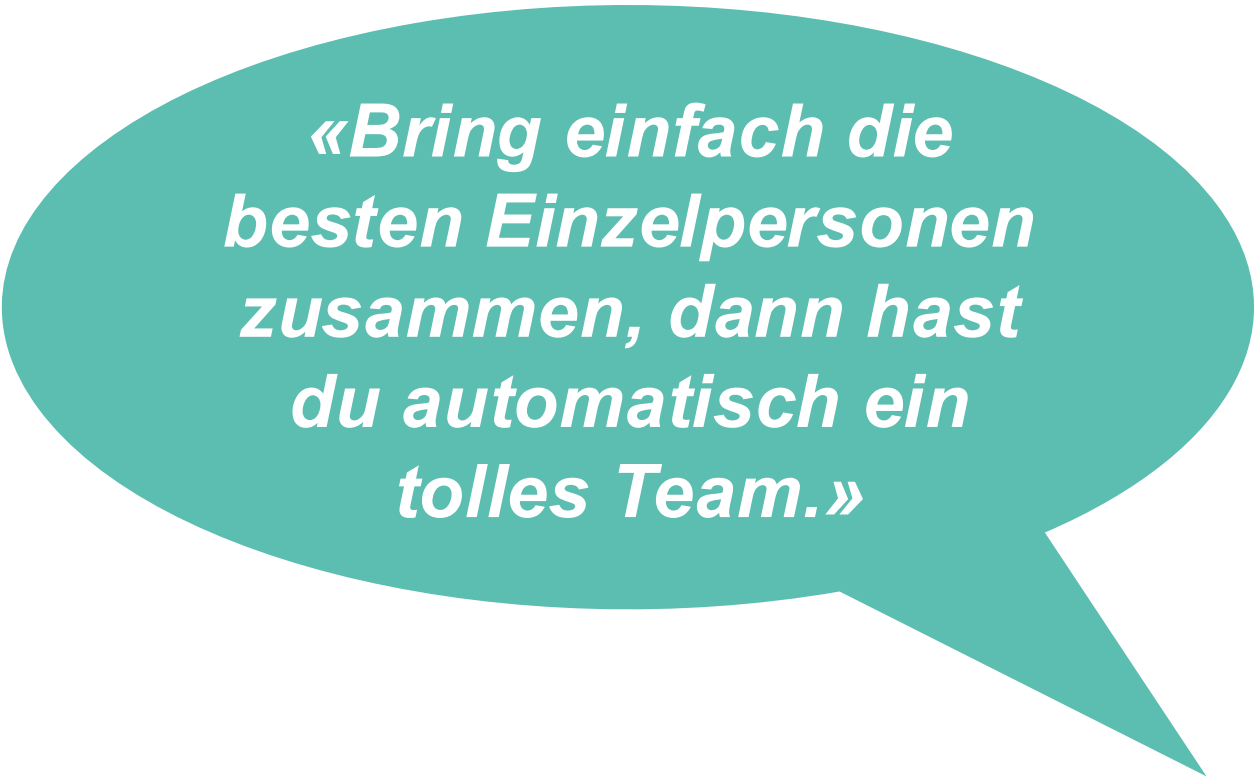
Aufgabe beeinflusst die Struktur der Zusammenarbeit

Teamentwicklung braucht **Zeit** und **Ressourcen** («Trainingslager»)

Die meisten Teams müssen jedoch **schnell funktionieren**

Fazit: Man sollte die Teamzusammensetzung nicht ignorieren!

Maximale individuelle Fähigkeit - Grundidee



«Bring einfach die besten Einzelpersonen zusammen, dann hast du automatisch ein tolles Team.»

Maximale individuelle Fähigkeit – Stand der Forschung

Bessere Teamprozesse und -leistung in Teams, deren **Mitglieder im Durchschnitt** kompetenter, verträglicher und gewissenhafter sind (Bell et al, 2018)

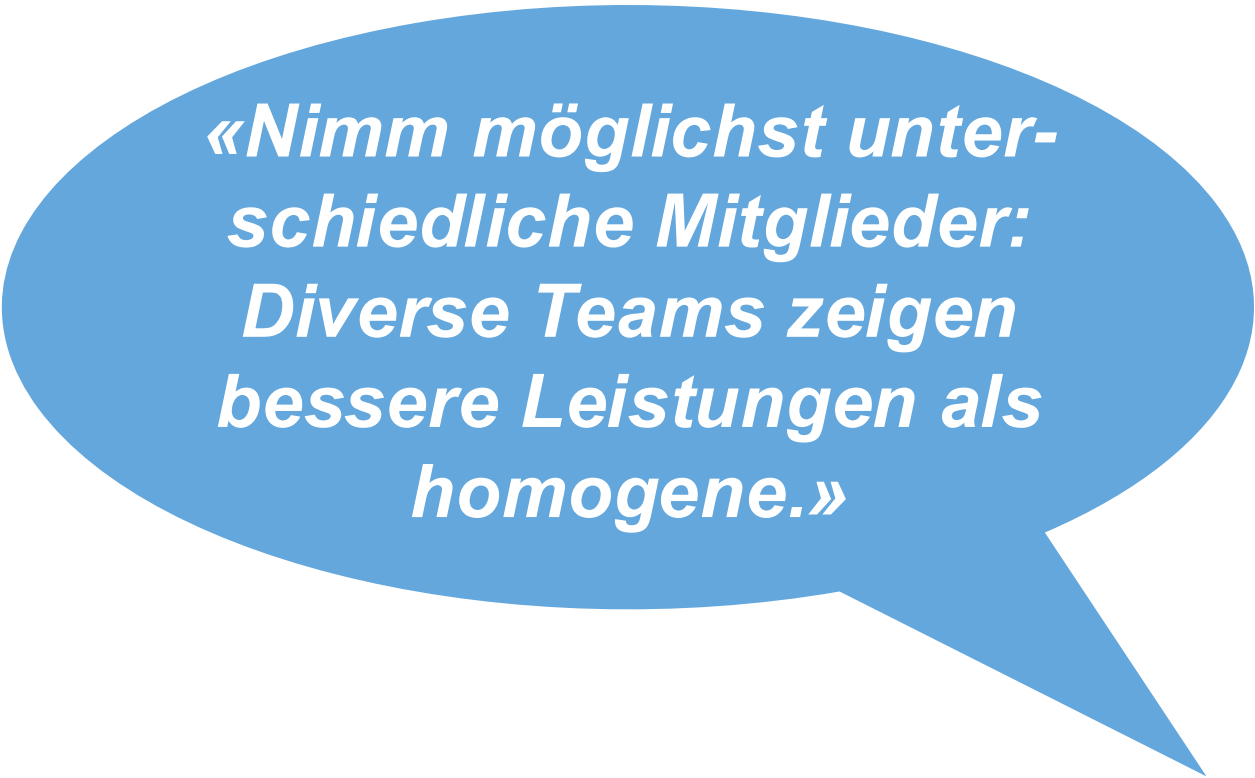
Aber Forschung zeigt auch, dass die **besten Individuen nicht** zwingend ein **erfolgreiches Team** ergeben (Reyes & Salas, 2019)

Too-much-talent-effect (Swaab et al., 2014): **Zu viele High-Performer** im Team führen zu Kompetenzüberschuss, Koordinationsproblemen und Statuskonflikten (Hendricks et al, 2023)

Bei **Persönlichkeitseigenschaften** spielt auch **Verteilung im Team** eine Rolle (Peeters et al, 2006).

Fazit: «A team of experts is not necessarily an expert team»

Möglichst hohe Diversität - Grundidee



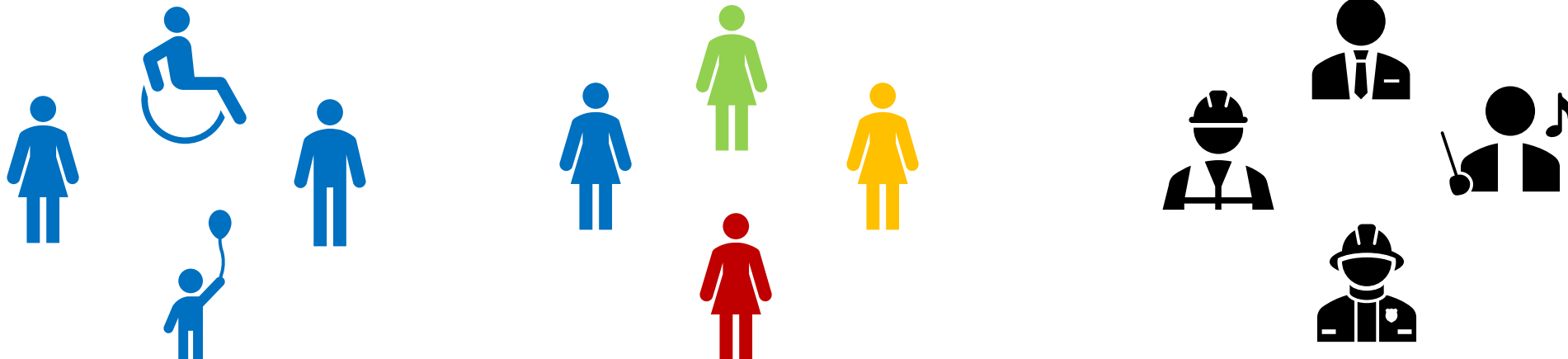
*«Nimm möglichst unterschiedliche Mitglieder:
Diverse Teams zeigen
bessere Leistungen als
homogene.»*

Exkurs: Diversität

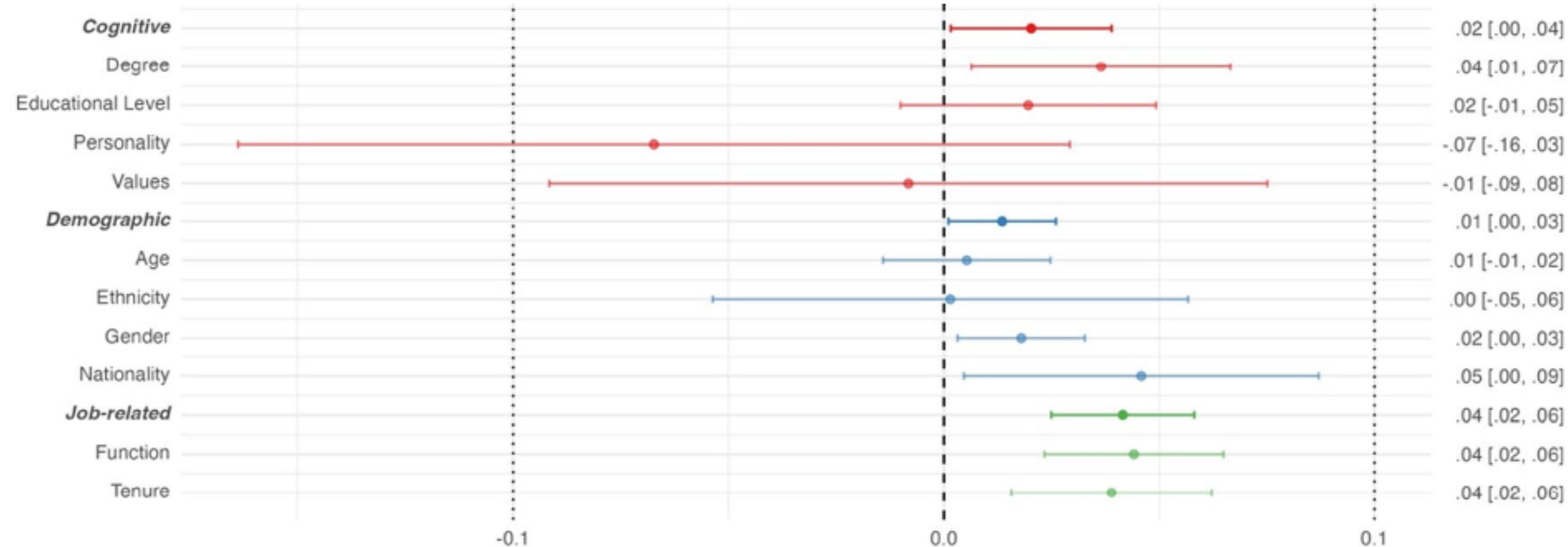
Diversität beschreibt Gruppen bzw. Teams hinsichtlich der (wahrgenommenen) **Unterschiede ihrer Mitglieder** mit Bezug auf ein **bestimmtes Merkmal**

Drei Varianten von Diversität:

- **Demographische** Diversität: Geschlecht, Alter, Herkunft
- Diversität von **Persönlichkeit**, Werte, Kultur («Psychologische Diversität»)
- **Funktionale** Diversität: Ausbildung, Funktion



Diversität: Meta-Analyse von Wallrich et al. 2024



Error bars show 95% confidence intervals; dotted lines indicate threshold for small effects ($|r| < .1$). Only correlations investigated in at least 5 samples are shown.

Diversität – Stand der Forschung

Funktionale Diversität eher **positiv** für Teamleistung, insbesondere bei kreativen bzw. komplexen Aufgabe (vgl. auch Bell et al., 2011)

Demografische Diversität (Alter, Geschlecht) sowie **Psychologische Diversität** haben einen positiven, aber nur schwachen / vernachlässigbaren Effekt

Insgesamt sind die Effekte der **Diversität stark kontextabhängig** (Wallrich et al, 2024): Aufgaben, Art des Teams etc. sind zu beachten

Nicht-lineare Beziehung zwischen Diversität und Teamleistung wahrscheinlich: Eher Optimum statt Maximum an Diversität

Fazit: «It's complicated»

Disclaimer: Die Ergebnisse beziehen sich nur auf die Teamleistung. Es werden keine Aussagen zu moralischen oder gesellschaftspolitischen Aspekten der Diversität gemacht.

Zwischenfazit

- **Zusammensetzung** eines Teams ist ein **wichtiger Erfolgsfaktor**
- Durch **Teamentwicklung** lässt sich ein Team verbessern
- **Eigenschaften der einzelnen Mitglieder** spielen eine wichtige Rolle
- **Verteilung der Eigenschaften** im Team auch: Je nach Eigenschaft ist mehr oder weniger **Unterschiedlichkeit** von Vorteil
- **Persönlichkeit** der Teammitglieder hat einen Einfluss
- **Kontext** muss beachtet werden

Frage: Wie können diese Erkenntnisse in der Praxis genutzt werden?



**Angewandte
Psychologie**

Psychologisches Institut

Teamzusammensetzung in der Praxis

Aktuelle Situation

- Fokus bei **Personalauswahl und –entwicklung** nach wie vor auf dem **Individuum** – Teamzusammensetzung wird kaum beachtet
- Problematik: **Welche Aspekte der Teamzusammensetzung** sollen berücksichtigt werden, und **wie** kann ich das **systematisch erfassen**? (Kauffeld & Gessnitzer, 2018)
- Insbesondere wenn wir **nicht** nur auf **Kompetenzen** und **Demografie** schauen
- **Teamrollen** als ein Ansatz, um **Teamzusammensetzung** in Bezug auf **Persönlichkeit** zu operationalisieren (Mathieu et al., 2015)
- **Rollen**: Kombination aus Werten, Einstellungen und typischen Verhaltensweisen einer Person, die eine **bestimmte Position in einer sozialen Gruppe** besetzt

Teamrollen nach Belbin (1981, 1993)



Grundannahme: Eine **ausgewogene Mischung aus möglichst vielen Rollen** ist förderlich für die Teamleistung

Quelle: <https://karrierebibel.de/wp-content/uploads/2010/03/Belbin-9-Teamrollen-Grafik.jpg>

Teamrollen – Fazit

Möglichkeit **Persönlichkeit im Team** zu operationalisieren

Hohe Akzeptanz in der Praxis: Ergebnisse gut nachvollziehbar

Einfach und mit **wenig Aufwand** einsetzbar

Psychometrische Eigenschaften des Belbin-Fragebogens nicht optimal (Fisher et al., 2001; Furnham et al., 1993)

Vorhersagewert der Rollenverteilung für Teamleistung unklar (Mathieu et al, 2019)

Grundsätzliche **Problematik:** Rollen nicht theoretisch begründet (cf. Aritzeta et al., 2007), Typologien als Vereinfachungen, Rollen als «Schubladisierung»

Fazit: Viel Potential für die Praxis, aber wissenschaftlich
ausbaufähig



Zürcher Teamdiagnostik-Inventar

Michael J. Burtscher & Gian-Rico Bardy

Sarah Beugger & Miriam Odermatt

Ziele des Projektes

- Entwicklung eines neuen Instruments, welches die **Zusammensetzung** eines Teams bzgl. **Persönlichkeit** und **Verhaltenspräferenzen systematisch** erfasst
- Instrument soll **psychometrischen Gütekriterien** genügen und die Inhalte **wissenschaftlich** begründet sein
- **Nutzerfreundlich** und wenig zeitaufwändig, um eine **Integration in HR-Prozesse** zu erleichtern
- Als Ausgangspunkt für **Teamentwicklung** nutzbar
- **Dimensionaler Ansatz** statt Typologie



Methode

- **Multi-study, mixed-methods Ansatz:** qualitative Interviews mit **Teamexperten** aus Forschung und Praxis
- **Drei quantitative Studien:** 2 x mit Einzelpersonen und 1x mit Teams
- Basierend auf Interviews und **theoretischen Grundlagen** wurde ein initiales Set von Items formuliert
- Item-Parameter werden in einem **mehrstufigen Prozess** verbessert anhand von Testentwicklungsansätzen aus der Klassischen Testtheorie
- **Konstruktvalidierung** mittels Exploratorischer Faktorenanalyse (EFA) und Korrelation/Regression



Z-TDI: Grundprinzip

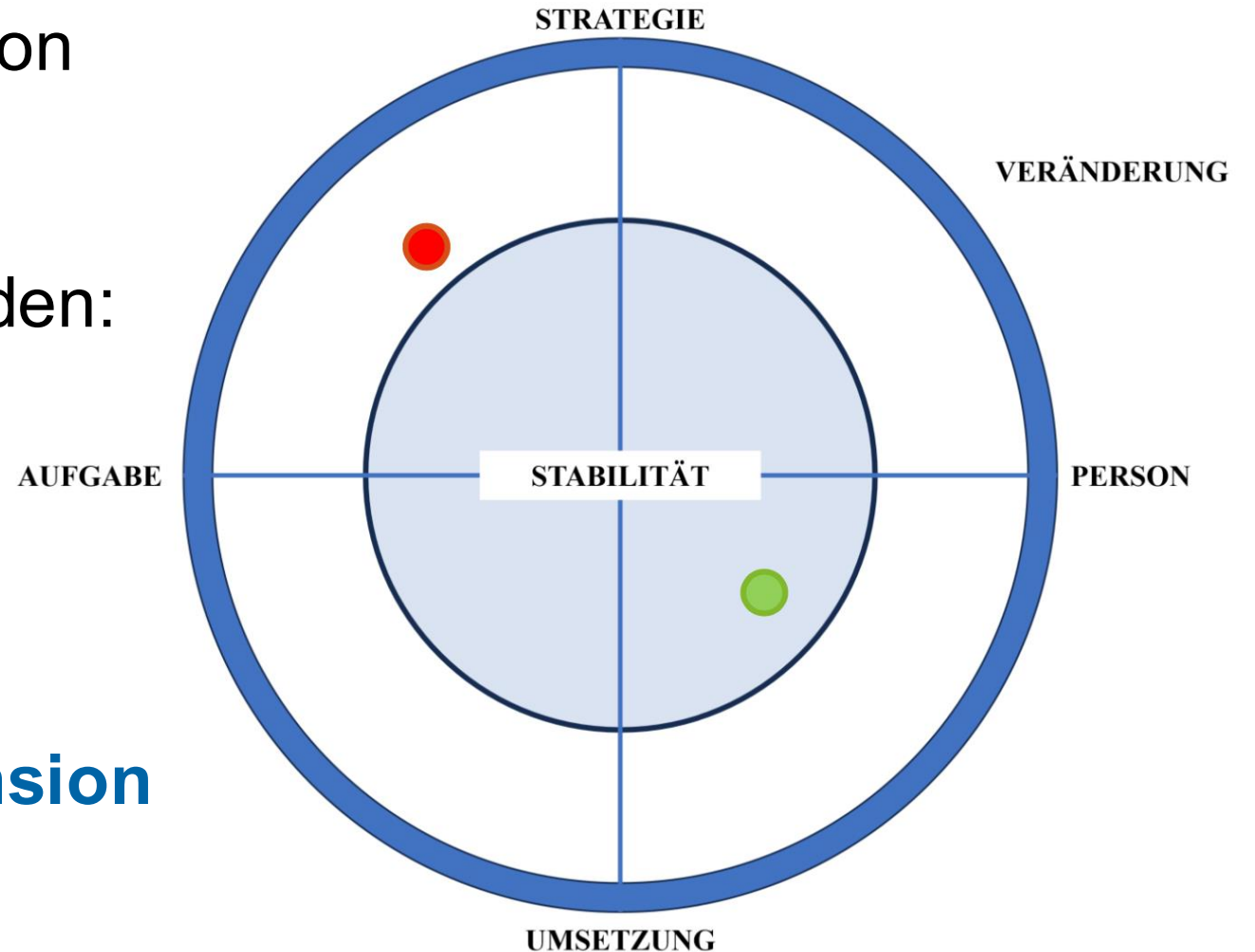
Persönlichkeit und Arbeitsstil von **Teammitgliedern** können mehrheitlich anhand von **drei Dimensionen** beschrieben werden:

Aufgabe vs. **Person**

Veränderung vs. **Stabilität**

Strategie vs. **Umsetzung**

Zur Messung gibt es **pro Dimension 8 bi-polare Items**.



Ergebnisse der quantitativen Studien

Aufgabe	vs	Person	Alpha = . 81 Durchsetzung = -.29*
<i>stösst kritische Auseinandersetzungen an</i>		<i>achtet auf Harmonie</i>	
Veränderung	vs	Stabilität	Alpha = . 82 Offenheit = -.23 Gewissenhaft = .28
<i>Präferenz für innovative Ansätze</i>		<i>Präferenz für standardisierte Prozesse</i>	
Strategie	vs	Umsetzung	Alpha = . 74 Führungsmot. = -.34
<i>schafft einen Überblick für alle Beteiligten</i>		<i>legt im Detail fest, was zu tun ist</i>	

*Standardisierte Regressionskoeffizienten (beta) mit Z-TDI-Dimension als AV und allen Konstrukten Prädiktoren

Beispielfeedback «Aufgabe-Veränderung-Strategie»

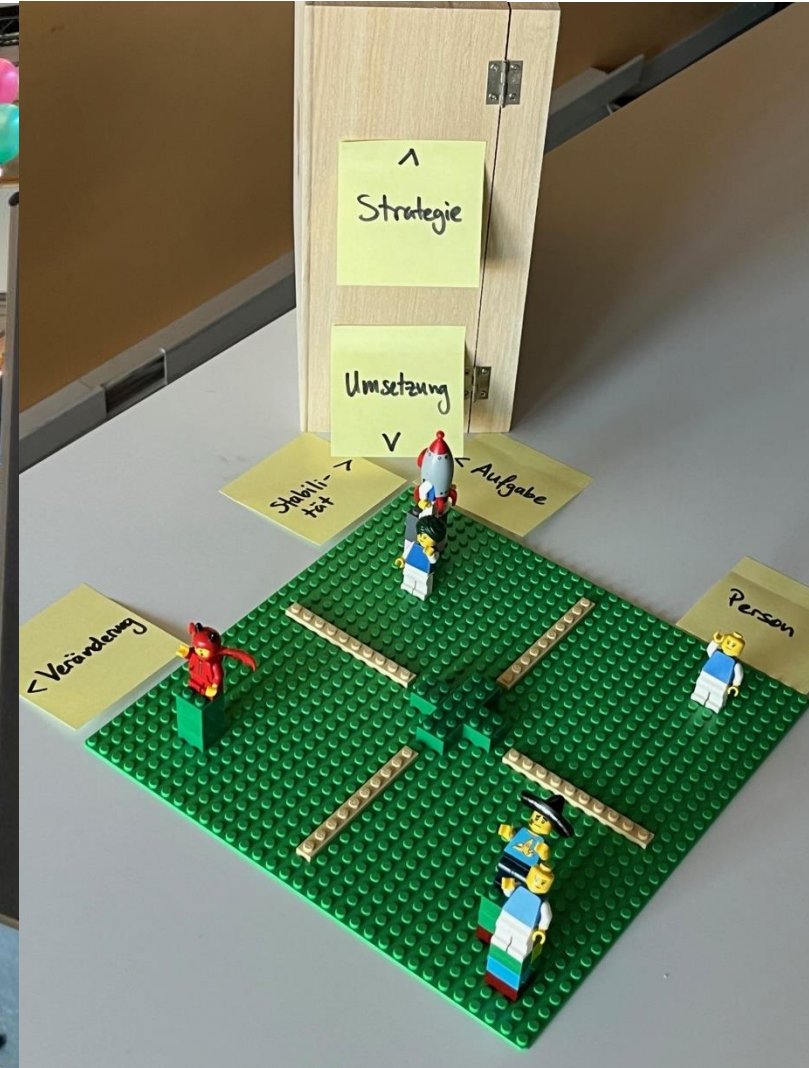
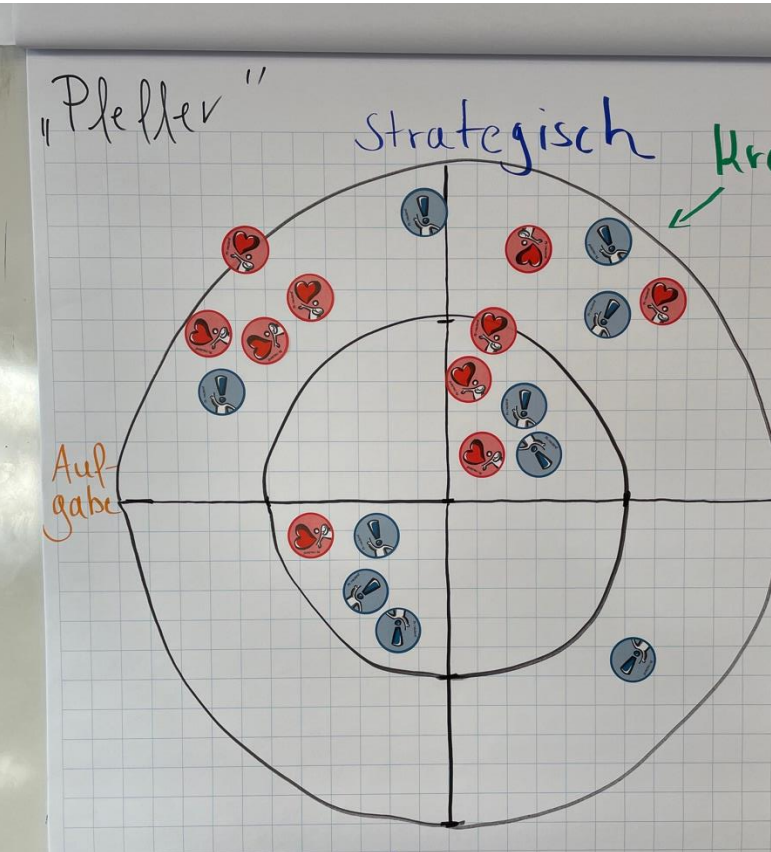
Sie sind bereit, sich trotz Widerständen durchzusetzen und eigene Auffassungen aktiv zu vertreten. Sie bevorzugen eine eigenständige Arbeitsweise. Konflikte lösen Sie sachlich und schätzen kontroverse Diskussionen. Klare Kommunikation ist Ihnen wichtig, und eine gewisse Hartnäckigkeit prägt ihr Vorgehen.

Veränderungen gegenüber sind Sie aufgeschlossen und stets an neuen Erfahrungen interessiert. Sie sind wissbegierig und fühlen sich in einem dynamischen Umfeld mit abwechslungsreichen Aufgaben wohl. Ihre flexible und anpassungsfähige Art ermöglicht es Ihnen, sich schnell auf neue Situationen einzustellen und innovative Lösungen zu finden.

Ihr strategisches Denken erlaubt es Ihnen, Trends und zukünftige Herausforderungen stets im Blick zu behalten. Sie übernehmen gerne Verantwortung für die gesamte Teamleistung und lassen anderen den nötigen Freiraum. Durch Ihre vorausschauende Planung sind Sie in der Lage, langfristige Ziele zu definieren und zielgerichtet darauf hinzuarbeiten

Feedback auf Teamebene: Visualisierung

CAUTION
WORK IN PROGRESS

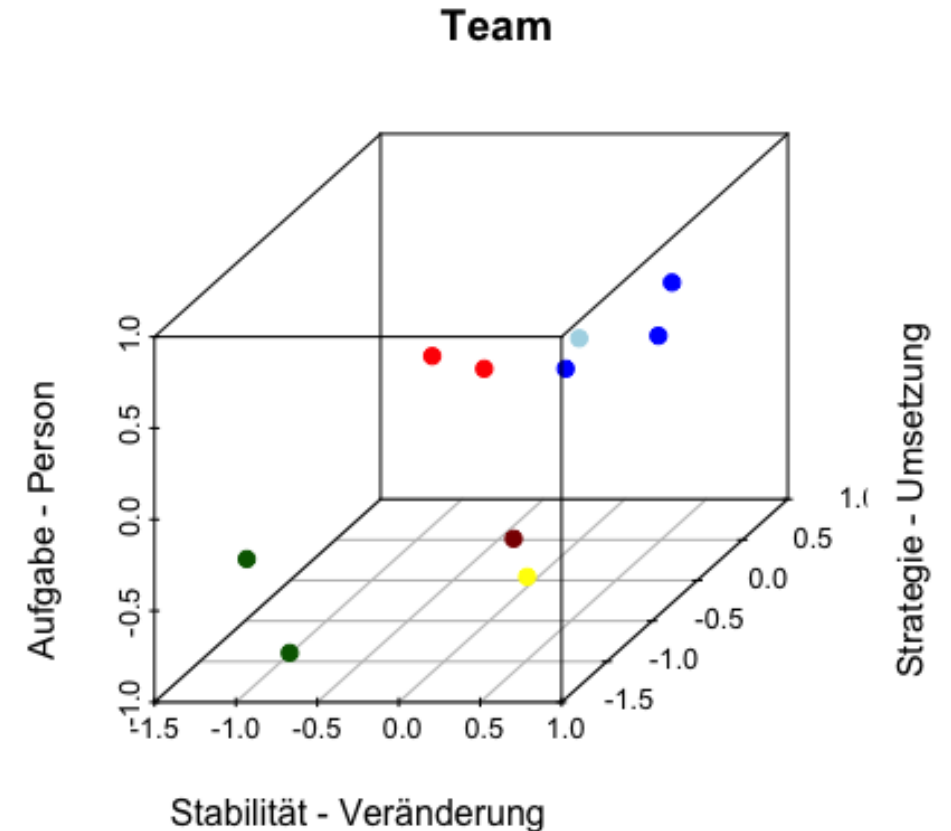


Fazit Z-TDI

- Z-TDI als nutzerfreundliches “**Teamscreening**” (< 10 min zum Ausfüllen)
- Reliabilität und Konstruktvalidität etabliert
- Erste Einsätze in der **Weiterbildung**:
«Möglichkeit Persönlichkeit im Teamkontext erfahrbar zu machen», «Prozesse anstossen»

Nächste Schritte

- Vorhersagewert für Teamleistung prüfen
- **Online-Tool**: Einzelfeedback und Visualisierung auf Teamebene optimieren
- Prozesses zum Einsatz in **Teamentwicklung**



Zusammenfassung

- **Erfolgreiche Teams entstehen nicht zufällig: Zusammensetzung** ist ein **wichtiger Faktor** für die Teamleistung
- Die **besten Einzelpersonen** ergeben **nicht** zwingend das **beste Team**
- **Diversität** kann zum **Teamerfolg** beitragen, aber die Wirkung ist stark vom **Kontext** abhängig
- Gezielte **Teamentwicklung** als weiterer Erfolgsfaktor
- **Z-TDI: Persönlichkeit** der Teammitglieder bei Teamzusammensetzung und -entwicklung zu berücksichtigen

Das «perfekte» Team gibt es nicht.



Aber mit der passenden Zusammensetzung und gezielter Entwicklung kommt man sehr weit.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

PD Dr. Michael Burtscher

burf@zhaw.ch



Ausgewählte Literatur

Belbin, R. M. (1981). *Management teams: Why they succeed or fail*. Heinemann.

Belbin, R. M. (1993). *Team roles at work*. Butterworth-Heinemann.

Bell, S. T., Brown, S. G., Colaneri, A., & Outland, N. (2018). Team composition and the ABCs of teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 349-362.

Burtscher, M. J., Bardy, G. R., Beugger, S., & Odermatt, M. (2025, September). The Zurich Team Assessment Inventory: a new tool for team-based personnel selection and development. In *18th Conference of the Swiss Society of Psychology, Crans-Montana, Switzerland, 7-9 September 2025*.

Hendricks, J. L., Call, M. L., & Campbell, E. M. (2023). High performer peer effects: A review, synthesis, and agenda for future research. *Journal of Management*, 49(6), 1997-2029.

Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 452–467

Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 17-46.

Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., Kukenberger, M. R., Donsbach, J. S., & Alliger, G. M. (2015). Team Role Experience and Orientation: A Measure and Tests of Construct Validity. *Group & Organization Management*, 40(1), 6-34.

Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F., & Halpin, S. M. (2008). Does team training improve team performance? A meta-analysis. *Human factors*, 50(6), 903-933.

Wallrich, L., Opara, V., Wesółowska, M., Barnoth, D., & Yousefi, S. (2024). The relationship between team diversity and team performance: reconciling promise and reality through a comprehensive meta-analysis registered report. *Journal of Business and Psychology*, 39(6), 1303-1354.