WORKBOOK · METHODEN & WERKZEUGE

Team-Zustands-Diagnose

Begleitmaterial zum Buch **„Zeitlos Handeln“**

KAVANARA
CONSULTING · TECHNICALS · SOLUTIONS

Version 1.0 · 2026
© Matthias Leo Wegner · kavanara.de

Team-Zustands-Diagnose

Überblick

Teams befinden sich zu jedem Zeitpunkt in einem dominanten Zustand, der bestimmt, welche Führung wirksam ist und welche schadet. Die Team-Zustands-Diagnose unterscheidet fünf Grundzustände und leitet daraus situative Führungsimpulse ab. Im Unterschied zu Phasenmodellen wie Tuckman erfasst sie den aktuellen Zustand unabhängig von der Teamhistorie – ein etabliertes Team kann in eine Krise rutschen, ein Krisen-Team kann in Hochleistung springen.

Aspekt	Details
Ziel	Den dominanten Zustand eines Teams erkennen und situativ passend führen
Weg	Einordnung anhand von fünf Zustandstypen mit Braucht/Braucht-nicht-Mustern
Alternative Methoden	Tuckman-Phasenmodell, Belbin Teamrolle, Team-Dysfunktionen, Situative Führung
Dauer	Diagnose: 10–15 Min. / Teamdiskussion: 20–30 Min.
Teilnehmer	Führungskraft (Einzelarbeit) oder gesamtes Team

Grundprinzip

Die Diagnose überträgt das Prinzip der situativen Führung (Hersey & Blanchard) von der Individualebene auf die Teamebene: So wie einzelne Mitarbeitende je nach Reifegrad unterschiedliche Führung brauchen, braucht auch das Team als Ganzes unterschiedliche Interventionen je nach aktuellem Zustand. Die diagnostische Frage lautet nicht „In welche Schublade passt mein Team?“, sondern „Welcher Zustand dominiert gerade – und was braucht mein Team deshalb von mir?“

Die fünf Team-Zustände

Zustand	Kennzeichen	Braucht	Braucht nicht
Start-up	Klein, hungrig, chaotisch. Hohe Energie, wenig Struktur	Vision, Fokus, erste Leitplanken	Bürokratie, Kontrollmechanismen
Wachstum	Gleichzeitig Erfolg und Schmerz. Wächst schneller als Strukturen	Klarheit, Priorisierung – was wird jetzt nicht getan?	Noch ein Projekt obendrauf
Etabliert	Stabil, routiniert, verlässlich. Stärke: Beständigkeit. Gefahr: Erstarrung	Neue Impulse, Herausforderungen – behutsam	Entwertung des Bewährten
Krise	Unter Druck. Alte Muster greifen nicht, Unsicherheit ist hoch	Sicherheit, Orientierung, Quick Wins	Schuldzuweisungen

Zustand	Kennzeichen	Braucht	Braucht nicht
Hochleistung	Eingespielt, effektiv, wenig klassische Führung nötig	Freiraum, Anerkennung, neue Herausforderungen	Mikromanagement

Abgrenzung zu verwandten Modellen

Tuckman beschreibt eine Entwicklungssequenz (Forming → Performing), durch die jedes Team hindurchgeht. Die Zustands-Diagnose erfasst dagegen den aktuellen Zustand unabhängig von der Entwicklungsphase. **Lencionis Team-Dysfunktionen** identifizieren strukturelle Schwächen. Die Zustands-Diagnose beschreibt situative Zustände, die auch ohne Dysfunktionen auftreten. **Belbin** diagnostiziert individuelle Rollen – die Zustands-Diagnose betrachtet das Team als Ganzes.

Vorteile und Grenzen

Vorteile	Grenzen
Schnell durchführbar, niedrige Einstiegshürde	Vereinfacht komplexe Teamdynamiken
Direkt handlungsleitend durch Braucht/Braucht-nicht-Muster	Mischformen erfordern Urteilsvermögen
Ergänzt Phasenmodelle um situative Dimension	Keine empirisch validierte Skala
Überträgt situative Führung auf Teamebene	Zustandsbewertung ist subjektiv

Vorgehensweise

Variante 1: Selbstdiagnose (10 Min.)

Das wichtigste Team vor Augen nehmen. Für jeden der fünf Zustände einschätzen: Wie stark trifft das gerade zu? (1–5). Den dominanten Zustand identifizieren. Prüfen: Passt mein aktueller Führungsstil zu dem, was dieses Team braucht? Einen konkreten nächsten Schritt ableiten.

Variante 2: Team-Diskussion (20–30 Min.)

Jeder schätzt für sich ein: Welcher Zustand dominiert bei uns? (5 Min.) Ergebnisse teilen und vergleichen – wo stimmen wir überein, wo nicht? (10 Min.) Gemeinsam: Was braucht unser Team jetzt? Was sollten wir vermeiden? (10 Min.)

Übungen

Diagnose-Bogen

Fünf Fragen schnell beantworten: Welcher Zustand dominiert? Welche Merkmale sehe ich konkret? Was braucht dieses Team jetzt? Was sollte ich vermeiden? Was ist meine nächste Intervention?

Quartals-Check

Einmal pro Quartal im Team den aktuellen Zustand einordnen und mit dem letzten Quartal vergleichen. Was hat sich verändert? Was hat geholfen? Was hat geschadet?

Illustration

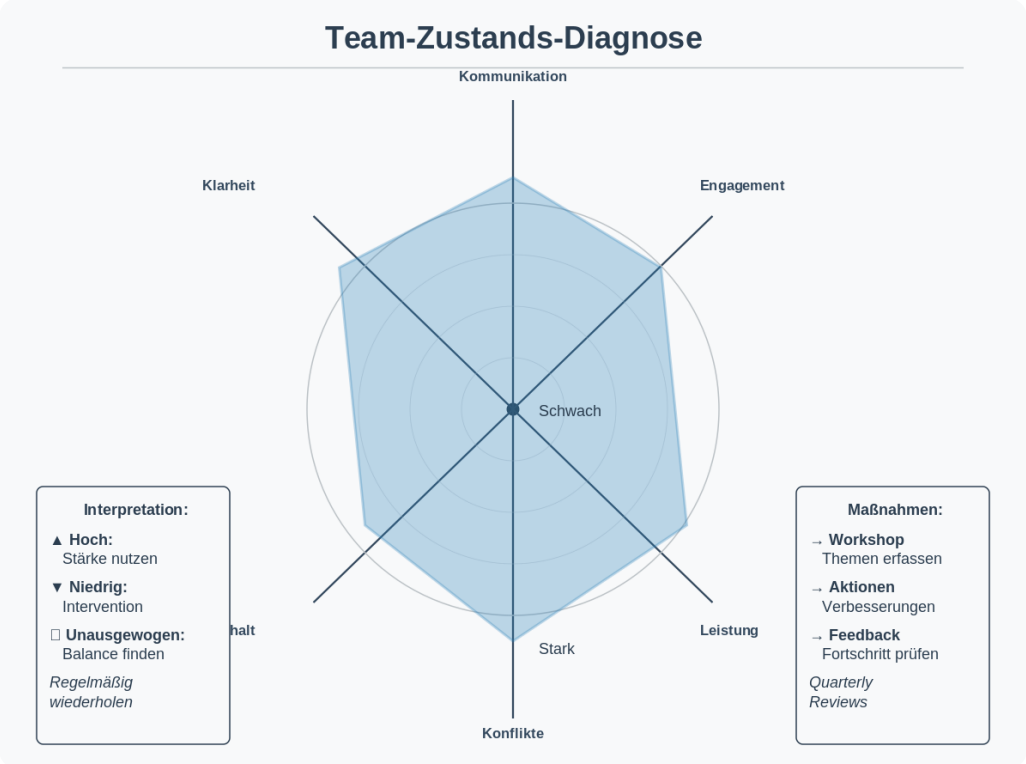
- LEONARDO.AI PROMPT WATERCOLOR AND INK ILLUSTRATION, HAND-DRAWN AESTHETIC WITH ORGANIC FLOWING LINES, WARM EARTH TONES PALETTE (BEIGE #EEE6D5, BROWN #6F5B45, TERRACOTTA #D48A5A, OLIVE #5D6B52, TÜRKIS #7EA0A1), A WINDING LANDSCAPE PATH MOVING THROUGH FIVE DISTINCT TERRAIN ZONES – A SMALL SEEDLING AREA FOR STARTUP, ROLLING HILLS FOR GROWTH, A STABLE PLATEAU FOR ESTABLISHED, TURBULENT WATERS FOR CRISIS, AND A FLOURISHING MEADOW FOR HIGH-PERFORMANCE, MINIMALIST COMPOSITION WITH 35% BREATHING SPACE, CONTEMPLATIVE PHILOSOPHICAL ATMOSPHERE, NOTEBOOK QUALITY NEGATIV-PROMPT: CORPORATE STOCK PHOTO, PERFECT GEOMETRIC SHAPES, COLD BLUE TONES, TECHNICAL ILLUSTRATION STYLE, BUSY COMPOSITION, PHOTOREALISTIC RENDERING, 3D EFFECTS

Quellen

Literatur

- Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth: Management of Organizational Behavior, 1969
- Katzenbach, Jon & Smith, Douglas: The Wisdom of Teams, 1993
- Wegner, Matthias: H.E.A.R. – Zeitlos Handeln, 2026 # Illustration

Funktionales Diagramm



Menschen sind zum Geliebtwerden geschaffen, nicht zum Funktionieren.
Und wenn wir Organisationen als Gewächshäuser gestalten
– Räume, die schützen, nähren, ermöglichen –
dann kann etwas wachsen, das größer ist als wir selbst.

KAVANARA
CONSULTING · TECHNICALS · SOLUTIONS

Mehr erfahren: **kavanara.de**