



# Zeitlos Handeln

WORKBOOK · Methoden & Werkzeuge

---

## H.E.A.R.-Gesprächsstruktur

Version 1.0 · 2026

© Matthias Leo Wegner  
[www.levara.info](http://www.levara.info)

# H.E.A.R.-Gesprächsstruktur

## Überblick



Schwierige Gespräche scheitern selten am Inhalt – sie scheitern an der Reihenfolge. Wer mit der Kritik beginnt, verliert den Menschen. Wer nur zuhört, verliert die Klarheit. Die H.E.A.R.-Gesprächsstruktur gibt schwierigen Gesprächen eine Architektur, die Würde und Wahrheit verbindet: erst den Menschen sehen, dann verstehen, dann klar sein, dann handeln.

Aspekt	Details
<b>Ziel</b>	Schwierige Gespräche mit Haltung führen
<b>Weg</b>	Vier Schritte: Humanity, Empathy, Authenticity, Results
<b>Alternative Methoden</b>	Feedback, Harvard-Modell
<b>Dauer</b>	15–60 Minuten (je nach Gespräch)
<b>Teilnehmer</b>	2+ Personen

## Grundprinzip

Die Struktur folgt den vier H.E.A.R.-Dimensionen in einer bewussten Reihenfolge:

Schritt	H.E.A.R.	Fokus	Leitfrage
1	<b>H</b> – Humanity	Würde wahren	“Was ist der Mensch hinter dem Thema?”
2	<b>E</b> – Empathy	Verstehen	“Was bewegt dich?”
3	<b>A</b> – Authenticity	Klarheit	“Was ist meine Wahrheit?”
4	<b>R</b> – Results	Handlung	“Was ist unser nächster Schritt?”

Die Reihenfolge ist kein Zufall. Humanity schafft den sicheren Rahmen, in dem Empathy überhaupt möglich wird. Erst wenn sich der andere verstanden fühlt, ist Raum für Authenticity – die eigene ehrliche Einschätzung. Und erst auf dieser Basis entstehen Results, die tragen.

## Vorgehensweise

### Vorbereitung (5 Minuten vor dem Gespräch)

Dimension	Vorbereitungsfrage
<b>H</b>	Was ist die Würde dieser Person, unabhängig vom Thema?
<b>E</b>	Wie wird sich die Person fühlen? Was braucht sie?
<b>A</b>	Was ist meine ehrliche Wahrheit? Kann ich sie klar sagen?
<b>R</b>	Was ist das bestmögliche Ergebnis? Was das schlimmste?

## Durchführung

Schritt	Dauer	Was du tust	Beispielsätze
<b>1. Humanity</b>	2 min	Rahmen setzen, Beziehung anerkennen	“Ich schätze unsere Zusammenarbeit. Deshalb möchte ich etwas ansprechen.”
<b>2. Empathy</b>	5–10 min	Zuhören, verstehen, nachfragen	“Wie siehst du das?” / “Was bewegt dich dabei?”
<b>3. Authenticity</b>	5 min	Eigene Wahrheit teilen (Beobachtung, Wirkung, Bedürfnis)	“Mir ist aufgefallen, dass... Das hat bei mir ausgelöst...”
<b>4. Results</b>	5–10 min	Gemeinsam nach vorne schauen	“Was brauchen wir jetzt? Was ist der nächste Schritt?”

## Nach dem Gespräch

Drei Reflexionsfragen helfen, die eigene Gesprächsführung weiterzuentwickeln: Was hat funktioniert? Wo war ich nicht im H.E.A.R.? Was mache ich beim nächsten Mal anders?

## Anwendungsbeispiele

### Leistungsproblem ansprechen

Schritt	Beispiel
<b>H</b>	“Du bist mir wichtig als Teammitglied.”
<b>E</b>	“Ich möchte verstehen, was gerade los ist.”
<b>A</b>	“Mir ist aufgefallen, dass die letzten drei Deadlines nicht eingehalten wurden.”
<b>R</b>	“Was können wir tun, damit es wieder läuft?”

### Konflikt klären

Schritt	Beispiel
<b>H</b>	“Unsere Zusammenarbeit ist mir wichtig.”
<b>E</b>	“Ich nehme wahr, dass zwischen uns Spannung ist. Wie erlebst du das?”
<b>A</b>	“Für mich fühlt es sich an, als würden wir aneinander vorbeireden.”
<b>R</b>	“Können wir klären, was wir brauchen?”

### Häufige Fehler und ihre Lösung

Fehler	Problem	Lösung
H überspringen	Gespräch startet konfrontativ	Erst Beziehung anerkennen
E überspringen	Andere fühlt sich nicht gehört	Erst verstehen, dann verstanden werden
A abschwächen	Klarheit fehlt, Thema bleibt diffus	Wahrheit freundlich, aber klar sagen
R vergessen	Gespräch ohne Ergebnis	Immer mit konkretem nächsten Schritt enden

## Team-Version

In Teammeetings kann H.E.A.R. als Struktur für den gesamten Ablauf dienen: **H** – Check-in: Wie geht es jedem? **E** – Thema aus verschiedenen Perspektiven beleuchten. **A** – Jeder teilt seine ehrliche Einschätzung. **R** – Entscheidung und nächste Schritte.

## Weiterführend im Arbeitsbuch

- → WB - III. 3.7: Schwierige Gespräche führen
- → WB - IV. 4.1: Klar kommunizieren

## Hauptbuch

- → *Zeitlos Verwurzelt*, Kapitel I.3: H.E.A.R. – Führung als Akt des Zuhörens

*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.*

Mehr erfahren:  
**[www.levara.info](http://www.levara.info)**