

# Bühne frei für Ihre Rede als Betriebsrat

## Rhetorik für Profis: Informieren und überzeugen kann man lernen

Eine Rede vor Publikum zu halten ist für viele eine Herausforderung. Als Betriebsrat aber unerlässlich, schließlich wollen Sie Ihre Belegschaft informieren und etwas erreichen. Doch nicht nur die große Rede auf der Betriebsversammlung will gelernt sein, auch ein Statement in der Betriebsratssitzung oder eine Argumentation vor der Geschäftsführung bedarf der Übung und einiger handwerklicher Kniffe. Das alles ist kein Zauberwerk – die klassische Rhetorik hilft hier genauso wie ein Redetraining in einem Rhetorikstudio.



**Ralf Richter | ifb**

ifb. Bildungsreferent & Kommunikationstrainer

Stand: 16.1.2024

Lesezeit: 05:30 min

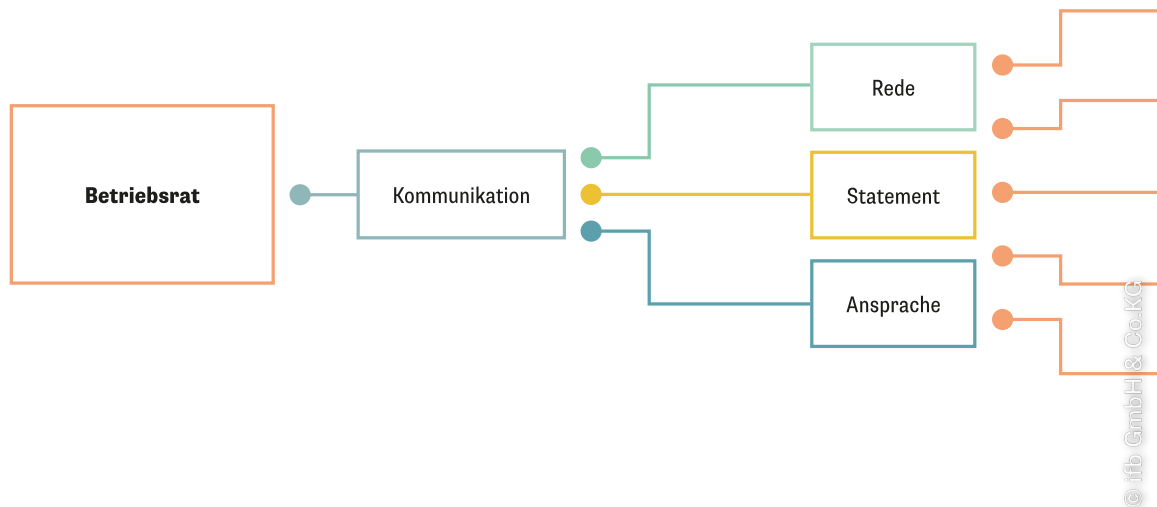


### Rhetorik – bewährte Konzepte für neue Reden

Für Sie als Betriebsrat gibt es Redeanlässe wie Sand am Meer. Sei es auf einer Betriebs- oder Abteilungsversammlung, in der Diskussion mit Kollegen, in einer Verhandlung mit dem Arbeitgeber oder der Ehrung eines Jubilars: Vielen Menschen fehlt hierfür die Übung und das Selbstvertrauen und sie versuchen, solche Situationen zu vermeiden.

Nun ist aber der Betriebsrat das „Sprachrohr“ der Belegschaft und deshalb muss ein Betriebsratsmitglied auch reden können. Besonders, wenn er etwas im Betrieb bewegen will.

## Redeanlässe des Betriebsrats



Die gute Nachricht für Sie als Betriebsrat: Reden halten kann man lernen. Es bedarf oft nur wenig, um Inhalte wirkungsvoll zu präsentieren. Das nötige Handwerkszeug liefert uns die Rhetorik.

Rhetorik – das klingt zunächst nach verstaubten, starren Regeln und Vorschriften aus einer Zeit, als wir noch mit wallenden Gewändern in steinernen Arenen aufgetreten sind. Bei näherem Hinsehen erkennen wir aber, dass die meisten Ideen der antiken Redetrainer richtig gut und vor allem zeitlos erfolgreich sind. Die Rhetorik – oder deutsch „Redekunst“ – vermittelt sowohl die Theorie der Rede als auch ihre praktische Anwendung und Wirkungsweise. Alle folgenden Tipps und Hinweise finden sich auch schon in den Werken von Aristoteles (\*384 v. Chr. – †322 v. Chr.), Marcus Tullius Cicero (\*106 v. Chr. – †43 v. Chr.) und Quintilian (\*35 n. Chr. – †96 n. Chr.), dem ersten Professor für Rhetorik. Das Handwerkszeug gibt es also schon seit vielen Jahrhunderten. In unzähligen Büchern kann man diese Theorien, Methoden und Konzepte nachlesen.

Doch die ganze Theorie hilft Ihnen nichts, wenn Sie nicht die nötige Übung haben. Deshalb sind Redetrainings Grundvoraussetzung für einen guten Auftritt als Betriebsrat.

Im Folgenden einige hilfreiche Tipps für Ihre erfolgreiche Rede.

### Sie als Person wirken – wie Sie wollen!

Der Erfolg Ihrer Rede hängt maßgeblich von Ihrem persönlichen Auftreten ab, also von Ihrer Körpersprache, Ihrer Sprechweise und Ihrer Selbstsicherheit. Kurz: von Ihrer Wirkung auf die Zuhörer. Eine häufige Frage ist, wie Wirkung eigentlich entsteht und ob man sie beeinflussen kann.

### Wirkung – Entstehung und Beeinflussung

Die Wirkung ist eine Folge der Wahrnehmung. Wir nehmen etwas mit unseren Sinnen wahr, z.B. den Augen oder Ohren, und das löst etwas bei uns aus, es hinterlässt eine Wirkung bei uns.



**Ein Beispiel: Wir beobachten eine Rednerin auf der Betriebsversammlung.**

Verknotete Beine, eingezogene Schultern und nervöses Rumspielen an einem Stift oder ähnlichem signalisieren vor allem eines: Diese Rednerin möchte am liebsten verschwinden.

Wir nehmen optisch (mit den Augen) die Körperhaltung wahr; und das löst bei uns in diesem Fall „Unsicherheit“ aus. Unser Verstand liefert uns dann noch die Interpretation: Dieser Betriebsrätin trauen wir nicht zu, dass sie beim Arbeitgeber für unsere Rechte kämpfen kann.

**Ganz anders in diesem Fall:**



Die Wahrnehmung: Eine offene, aufrechte Körperhaltung, eine freundliche Ausstrahlung, ein fester Stand.  
Die Wirkung: Die Rednerin ist selbstsicher, souverän und kompetent.

Dieses kleine Beispiel zeigt, Sie als Betriebsrat können die eigene Wirkung beeinflussen – beispielsweise durch die Körpersprache.

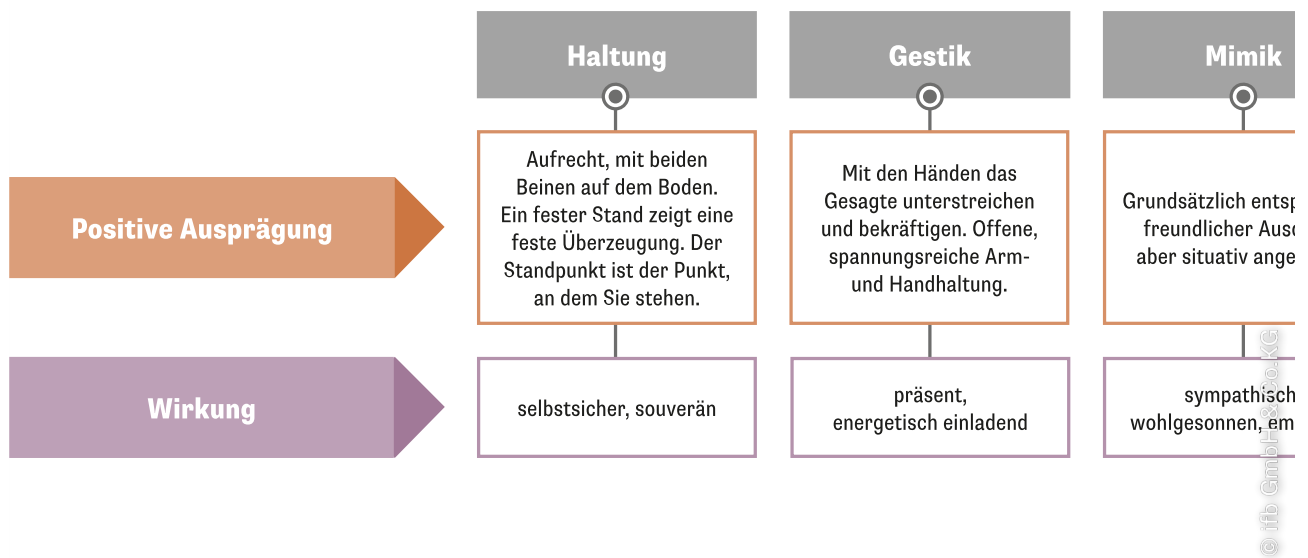
### **Ihr Körper spricht – immer**

Ihre Körpersprache ist ein Ergebnis Ihrer inneren Einstellung – zum Thema, zum Redeanlass, zu den Zielen oder auch zu Ihren Zuhörern. Ihre innere Haltung zeigt sich fast automatisch in der äußeren Haltung.

„Man kann nicht nicht kommunizieren.“ Diesen Satz von Paul Watzlawick kennen Sie vielleicht und wissen, dass wir ständig Signale an unsere Mitmenschen senden. Die meisten Informationen senden wir über unseren Körper. Der Körperausdruck entsteht unbewusst, kann aber vom Verstand gelenkt und kontrolliert werden. Wesentliche Aspekte der Körpersprache sind: Haltung, Gestik, Mimik und Blickkontakt.

Hier nur ein paar Aspekte, auf die Sie als Betriebsrat achten sollten. Bleiben Sie aber immer natürlich, seien Sie authentisch und schauspielern Sie nicht!

## Aspekte der Körpersprache



### Lampenfieber – die Angst vor dem Tiger

Das Wort Lampenfieber kommt aus der Theatersprache. Der Schauspieler fing an zu schwitzen, sobald ihn die heißen Gaslampen beleuchteten. Und auch Sie kennen vielleicht diese körperliche Reaktion, wenn Sie aufgeregt sind. Es ist tröstlich zu wissen, dass jeder Mensch vor einer besonderen Herausforderung Lampenfieber hat. Für den einen ist es ein willkommener Energieschub, für den anderen eine Tortur.

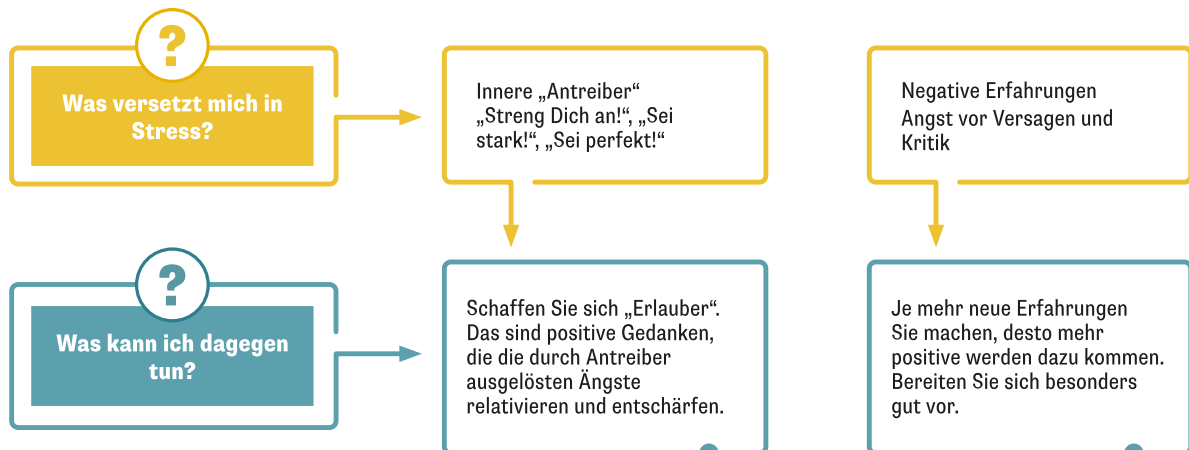
Warum ist das so? Das liegt – bildlich gesprochen – am Tiger.

***In grauer Vorzeit, als wir unser Essen noch erjagen mussten, war es zum einen wichtig, in Sekundenbruchteilen zu entscheiden, ob das, was sich hinterm Busch verbirgt, etwas ist, was wir fressen – oder was uns frisst.***

Die Bedeutung des ersten Eindrucks kennen wir bis heute. Zudem war es nötig, unseren Körper schnell mit zusätzlicher Energie zu versorgen. Damals wie heute: In Stresssituationen schüttet der Körper Adrenalin aus und katapultiert uns in ein höheres Energielevel. Nach erfolgreicher Jagd – oder Flucht – ist das Adrenalin aufgebraucht und wir energetisch wieder in einem Normalzustand.

Wenn wir nun eine Rede halten, dann kann das Adrenalin uns fokussierter, aufmerksamer und wacher machen. Aber wenn die Dosis zu hoch ist, weil wir in einer für uns extremen Stresssituation sind, dann versucht der Körper, die Energie auf andere Art loszuwerden. Der Vortragende leidet dann meist unter flachem, hastigem Atem, erhöhtem Herzschlag, innerer Hitze, feuchten oder eiskalten Händen, trockenem Mund und einem flauen Gefühl im Magen. Da starkes Lampenfieber immer eine geistige und eine körperliche Komponente hat, kann man zur Lösung des Problems auch an diesen beiden Polen ansetzen.

## Lösungsmöglichkeit gegen Lampenfieber



© ifb GmbH & Co.KG

Sie werden es nicht schaffen, das Lampenfieber komplett abzubauen. Das sollten Sie aber auch gar nicht, denn „eiskalte“ Vollprofis wirken viel weniger sympathisch. Ein Patentrezept gegen Blackouts und Lampenfieber gibt es nicht. Flatternde Nerven und negative Gedanken unter Kontrolle zu bringen muss man trainieren. Zunächst müssen Sie aber erkennen, dass Sie sich nur selbst dabei helfen können. Beispielsweise durch eine gute Vorbereitung.

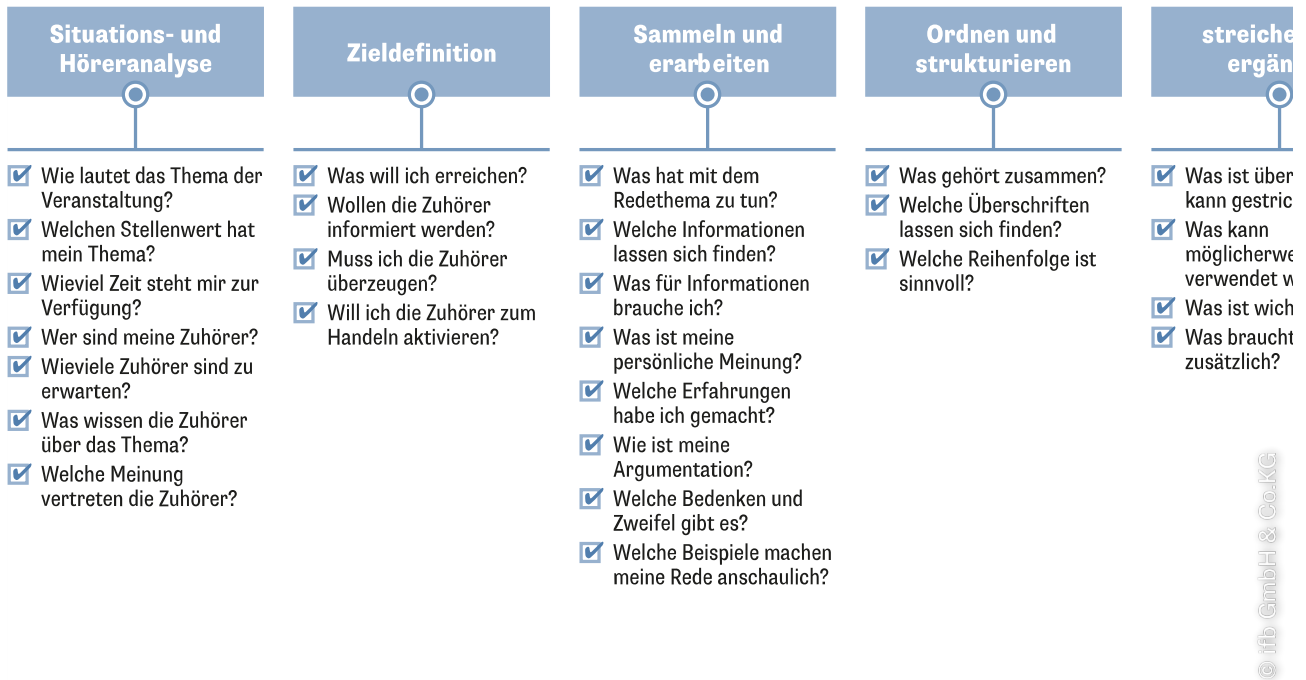
### Die Vorbereitung ist die halbe Rede

Wenn die Zuhörer nach Ihrer Rede begeistert sind und sich auch weiter mit dem Thema beschäftigen wollen, dann haben Sie schon bei der Vorbereitung eine Menge richtig gemacht. Unter Vorbereitung fallen grundsätzlich alle Arbeitsschritte, die zu tun sind, bevor die Rede gehalten wird. Man kann drei wesentliche Punkte unterscheiden: die inhaltliche Erarbeitung, die mediale Aufbereitung und die persönliche Vorbereitung.

#### Die inhaltliche Erarbeitung

Viele neu gewählte Betriebsratsmitglieder sind zu Beginn ihrer Amtszeit ungeübte Redner. Da fällt dann auch die Vorbereitung nicht leicht. Sie kennen als Betriebsrat vielleicht die Situation: Seit Minuten sitzen Sie vor dem weißen Bildschirm und die einzige Bewegung ist das Blinken des Cursors am linken Rand. Auch von einem „Einfach-drauf-los-Schreiben“ ist dringend abzuraten. Gewöhnen Sie sich eine strukturierte, schrittweise Vorgehensweise an.

## Die inhaltliche Erarbeitung der Rede



Denken Sie immer auch an die Probe. Halten Sie Ihre Rede vor dem Spiegel, einem Familienmitglied oder einem Betriebsratskollegen. Prüfen Sie dabei, ob Ihre Überleitungen stimmig sind, der Aufbau Ihrer Rede (siehe nächstes Kapitel) logisch ist und Sie insgesamt die Ziele erreichen, die Sie sich vorgenommen haben.

### Die mediale Aufbereitung

Wir leben in einer Welt, in der Informationen zu großen Teilen über Bilder vermittelt werden. Auch Sie als Betriebsrat sollten deshalb Ihre Rede mit einer Visualisierung bereichern. Durch die Kombination von Hören und Sehen können die Zuhörer Informationen besser aufnehmen, verarbeiten und sich auch besser merken.

#### Vorteile einer visuellen Unterstützung:

- Komplexe Inhalte und Zusammenhänge können besser dargestellt werden.
- Die Aufmerksamkeit der Zuhörer wird erhöht.
- Visuelle Informationen bleiben länger in Erinnerung.
- Aussagekräftige Bilder steigern die emotionale Wirkung der Rede.

#### Profi-Tipps zur Visualisierung

- An der gewohnten Leserichtung orientieren: von links nach rechts und von oben nach unten
- Klein- und Großbuchstaben verwenden
- Einfache, serifenlose Schrifttypen verwenden (Arial, Calibri, Helvetica ...)
- Maximal drei Hervorhebungen auf einer Folie verwenden (fett, kursiv, unterstrichen ...)
- Animationen sparsam verwenden und nur, wenn es einen Bezug zum Inhalt gibt

- Schriftgrößen: Inhalt 18pt bis 24pt, Überschriften 28pt bis 32pt
- 6pt bis 12pt Abstand vor dem Absatz einstellen
- Helle Farben für den Hintergrund, kräftige Farben für die Schrift

Selbstverständlich müssen Sie nicht immer mit einer Präsentationssoftware arbeiten. Sie können – gerade, wenn es sich nur um einen kleinen Kreis von Zuhörern handelt – gut mit einem Flipchart oder einer Metaplanwand arbeiten.

### **Persönliche Vorbereitung**

Um sicher und ruhig Ihre Rede halten zu können, sollten Sie persönliche einige Vorbereitungen treffen:

- Machen Sie sich Gedanken zur Kleiderwahl – wieder die Frage: Wie will ich wirken?
- Legen Sie sich alles zurecht, was Sie für Ihre Rede brauchen: Stichwortkarten, Redemanuskript, Laptop, Presenter, Lesebrille.
- Machen Sie sich mit dem Raum vertraut.
- Prüfen Sie die Technik, mit der Sie arbeiten. Funktioniert der Beamer, das Mikrofon?
- Halten Sie eine Generalprobe.
- Stimmen Sie sich positiv auf Ihre Rede ein.
- Aktivieren Sie Ihre „Erlauber“.
- Unmittelbar vor der Rede: Achten Sie auf Ihre Atmung! Tief und ruhig sollte sie sein.

### **Profi-Tipps zur Vorbereitung**

Stellen Sie sich Ihre Redesituation im Vorfeld immer wieder vor:

- Wie wird es sein, wenn Sie auf der Bühne stehen?
- Wie werden die Zuhörer reagieren?
- Wie sieht der Raum aus?
- Welche Stelle wird besonders gut ankommen?
- Wie wird es sein, wenn Sie begeisterten Applaus bekommen?

Arbeiten Sie in Ihrer Vorstellung mit unterschiedlichen Varianten. Auch, wenn die reale Situation dann ganz anders ist, haben Sie ja schon einiges „durchgestanden“. Diese Imaginationsübung macht Sie in der konkreten Rede sicherer und gelassener!

### **Wie ein Regisseur: Planen Sie die Dramaturgie Ihrer Rede**

Auch eine Rede hat eine Dramaturgie – also einen Aufbau von der Einleitung über den Hauptteil bis hin zum Schluss. Planen Sie alle drei Teile gleichwertig. Meistens wird viel zu wenig Aufwand in die Vorbereitung des Anfangs und Endes gesteckt. Dabei sind beide Teile sehr wichtig.

**Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck.**



## Die Einleitung Ihrer Rede

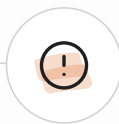
Die Einleitung muss die Zuhörer packen und Interesse für das Thema wecken. Ein „Das Thema meines heutigen Vortrags ist ...“, führt eher dazu, dass sich Ihre Zuhörer von Anfang an langweilen. Sie haben drei Minuten, um das Publikum zu fesseln. Machen Sie sie neugierig, gespannt oder aufgeregt.

Erzeugen Sie Entrüstung, Spaß oder Faszination, indem Sie:

- eine Geschichte oder eine Anekdote erzählen,
- eine Zahl, eine Tabelle oder eine Statistik präsentieren,
- ein Bild oder einen kurzen Clip zeigen,
- eine rhetorische Frage stellen,
- ein Zitat, ein Beispiel oder ein aktuelles Ereignis bringen,
- ein persönliches Erlebnis oder eine eigene Erfahrung teilen (mein Favorit!).

Ihrer Fantasie sind am Anfang keine Grenzen gesetzt. Alles, was Aufmerksamkeit schafft und zum Thema hinführt, ist erlaubt. Nur kein bloßer „Show-Effekt“!

**Die Einleitung nimmt ungefähr 20 Prozent der gesamten Redezeit ein.**



### **Tipp: Die Macht der Pause**

Starten Sie jede Rede mit einer Pause (max. 5 Sekunden!). Das erhöht die Aufmerksamkeit beim Publikum und ermöglicht es Ihnen, noch einmal durchzuatmen, sich auf den ersten Satz zu konzentrieren und per Blick mit den Zuhörern Kontakt aufzunehmen.

## Der Hauptteil Ihrer Rede

Erinnern Sie sich noch an den logischen Aufbau und die geeignete Struktur (vgl. Inhaltspunkt 03)? Auch einzelne Abschnitte innerhalb des Hauptteils können Sie immer wieder mit einer kurzen Einleitung (beispielsweise einer rhetorischen Frage) beginnen und mit einem kurzen Fazit beenden.

Kurz zum Thema Fragen: Überlegen Sie sich vorher, ob Sie Fragen zulassen wollen und wenn ja, ob diese jederzeit gestellt werden dürfen, oder erst nach Ihrem Vortrag. Hier gibt es keine Regeln. Gerade wenn Sie noch ungeübt sind, sollten Sie sich nicht durch Fragen während Ihres Vortrags aus der Ruhe bringen lassen.

**Mit 70 Prozent Redezeit ist der Hauptteil der größte Abschnitt Ihrer Rede.**

## Der Schluss Ihrer Rede

Der Schluss Ihres Vortrags bleibt den Zuhörern am längsten im Gedächtnis. Er sollte deshalb nochmals verdeutlichen, was das Ziel Ihrer Rede ist. Bringen Sie deshalb Ihre Kernbotschaft noch einmal klipp und klar zum Ausdruck. Je knapper und markanter Sie die Botschaft formulieren, umso besser.

Folgende Elemente bieten sich am Schluss Ihrer Rede an – je nachdem, um welche Art von Rede es sich handelt:

- Eine Schlussbilanz ziehen und die wesentlichen Punkte Ihrer Kernaussagen noch einmal auf den Punkt bringen.
- Denkanstöße geben und zum Weiterdenken anregen.
- Eine Geschichte (fertig) erzählen.
- Ein Aufruf zum Handeln starten.

Es ist immer gut, wenn Sie am Ende Ihre Rede abrunden. Sie nehmen also noch einmal Bezug auf den Anfang. Wenn Sie dort eine Zahl präsentiert haben, dann diese noch einmal (jetzt vielleicht neu) interpretieren. Wenn Sie eine Geschichte erzählt haben, dann diese fertig erzählen oder einen neuen Schluss hinzufügen. Wenn Sie ein Bild gezeigt haben, dann dieses noch einmal präsentieren (vielleicht war es nur ein Ausschnitt und nun zeigen Sie das ganze Bild). Achtung: Ihre Rede ist erst zu Ende, wenn der Applaus einsetzt. Nicht vorher schon die Bühne verlassen!

**Der Schluss nimmt 10 Prozent der Redezeit in Anspruch.**

### **Frei reden dank Stichwortkonzept**

Sei es die eben abgeschlossene Betriebsvereinbarung, der spezielle Kündigungsschutz für schwerbehinderte Kollegen oder die besonderen Arbeitszeitregelungen in Ihrem Betrieb – je mehr Sie über ein Thema wissen, umso flüssiger, sicherer und vor allem freier können Sie sprechen. Doch nicht immer sind Sie der Experte. Damit Sie trotzdem frei reden können, hilft neben einer guten Vorbereitung vor allem ein gutes Stichwortkonzept. Verabschieden Sie sich von einem Manuskript, versuchen Sie, möglichst frei zu sprechen und nur die wesentlichen Stichworte auf Karteikarten zu schreiben.

***Eine abgelesene Rede ist wie ein gemaltes Feuer, sie wärmt nicht.***

### **Tipp: Ein gutes Stichwortkonzept...**

- gibt dem Redner Orientierung, so dass er den roten Faden immer vor Augen hat,
- ist Erinnerungshilfe für den Redner, damit er keinen wichtigen Punkt vergisst,
- schafft die erforderliche Freiheit, um den Kontakt zu den Zuhörern halten zu können,
- erlaubt es, sich flexibel auf eine Situation und die Hörer einzustellen.

Die Karteikarten, die Sie immer nur in einer Hand halten, sollten folgenden Anforderungen gerecht werden:

- Fester Karton, DIN A5, Querformat, am besten in gedämpfter Farbe, unliniert, eventuell mit dem Betriebsratslogo auf der Vorderseite.
- Karten nur einseitig beschreiben: So verhindern Sie ein nerviges „Kartenspiel“.
- Karten nummerieren: Diese Vorsichtsmaßnahme hat schon so manchen „ungeschickten“ Redner gerettet.

- Große und gut lesbare Schrift verwenden: Wenn Sie eine gut lesbare Handschrift haben, dann selbst beschriften, das erhöht den Erinnerungswert der Aufzeichnungen.
- Mit Farben arbeiten: Maximal drei Farben für unterschiedliche Informationen verwenden (Inhaltspunkte, Regieanweisungen, Zeithinweise).
- Platz lassen für nachträgliche Ergänzungen: Wenn Sie später noch etwas handschriftlich hinzufügen wollen, brauchen Sie hierfür Platz auf den Karten. Lieber ein, zwei Karten mehr verwenden.
- Zahlen, Fakten und Quellen notieren: Notieren Sie die Details, die Sie sich schwer merken können. Dazu gehören in der Regel Zahlen, Daten und Fakten.
- Keine Sätze, nur Stichworte aufschreiben: Wer Sätze schreibt, liest Sätze vor. Freie Formulierungen sind für die Zuhörer viel leichter zu verstehen. Merke: Für jeden Gedanken ein Stichwort.
- Zitate wörtlich aufschreiben (einzige Ausnahme zum vorherigen Punkt). Hier geht es darum, exakt zu sein. Sie können diese Zitate auch ganz bewusst und offensichtlich „vom Blatt lesen“.
- Nutzen Sie die Karten: Oft ist zu beobachten, dass ein Redner zwar Karten in der Hand hält, sie aber gar nicht nutzt. Wenn er dann aber ein Stichwort benötigt, ist er auf einer ganz anderen Seite. Das sollte Ihnen nicht passieren

Nutzen Sie immer auch Phasen in Ihrem Vortrag, um ganz frei zu sprechen. Wenn Sie ein persönliches Erlebnis schildern oder eine innerbetriebliche Situation beschreiben, dann brauchen Sie ganz sicher keine Stichworte. Solche Momente bereichern Ihre Rede, vermitteln ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit und lassen Sie souverän und sicher wirken.

## **Videos zum Thema**

### **Kontakt zur Redaktion**

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Wenden Sie sich gerne direkt an unsere Redaktion. Wir freuen uns über konstruktives Feedback!

redaktion-dbr@ifb.de