

Christoph Besemer

# Konsens als zukunftsweisendes Prinzip

**Nur durch einvernehmliche Entscheidungen können Probleme und Konflikte nachhaltig gelöst werden.**

*Das Konsens-Prinzip wird oft verkannt. Es birgt jedoch das Potenzial für eine tiefgreifende Veränderung unserer Entscheidungs- und Zusammenlebenskultur. Dazu bedarf es neben einer veränderten Haltung auch neuer Methoden und Verfahrensweisen.*

## A. Grundsätzliche Gedanken zu „Konsens“

War „Konsens“ vor wenigen Jahrzehnten hierzulande noch in jeder Hinsicht ein Fremdwort oder ein „Hirngespinst realitätsfremder Weltverbesserer“, ist das Wort heutzutage allgegenwärtig. Häufig wird jedoch der Grundgedanke von Konsens verkannt. Da gab es etwa „Konsensgespräche“ zum Atomausstieg oder den „Konsens aller Demokraten“, auf den man sich zu stellen hatte, wollte man den Anspruch, demokratisch zu sein, nicht verwirken. Auf der anderen Seite wurde - als Gegenreaktion - gespottet: „Konsens = Nonsense!“ Die falsche Interpretationen und der Missbrauch dieses emanzipatorischen Begriffs und Konzepts sollten jedoch dessen eigentlichen Wert nicht diskreditieren!

### I. Warum das Mehrheitsprinzip nicht der Weisheit letzter Schluss ist

Das Mehrheitsprinzip gilt weithin (noch) als das demokratische Entscheidungsverfahren schlechthin. Es soll nicht abgestritten werden, dass es ein zivilisatorischer Fortschritt ist, wenn der Kampf der Waffen durch den Wettstreit der Stimmen abgelöst wird. Dennoch ist es ein Kampf, bei dem es Sieger und Verlierer gibt. Entscheidungs-Vorschläge setzen sich aufgrund der Anzahl der sie unterstützenden Personen durch und nicht aufgrund ihrer inhaltlichen oder gemeinschaftsverträglichen Qualität. Das Mehrheitsverfahren polarisiert eher, als dass es alle Beteiligten zusammenbringt. Wenn eine Seite ständig in der Minderheitenposition ist, bedeutet das Mehrheitsprinzip letztendlich sogar die demokratisch legitimierte Unterdrückung der Minderheit. Welche - oft unerkannten - Auswirkungen solche „Minderpositionen“ haben können, hat die belgische Mediatorin und Konflikttrainerin Pat Patfoort eindringlich aufgezeigt<sup>1</sup>: Für sie ist das „Mehr-minder-Modell“ die Wurzel von Gewalt!

Aber auch wenn man keine moralischen Skrupel hat, sprechen pragmatische Gründe gegen das Mehrheitsprinzip: Entscheidungen, die gegen den Willen der Minderheit durchgesetzt worden sind, werden von den überstimmt Personen nur halbherzig oder mit innerem Widerstand umgesetzt. Dies führt früher oder später zu Ineffizienz, neuen Problemen, Unmut oder „Neben-Kriegsschauplätzen“. Manch „schnelle“ Entscheidung entpuppt sich so als eine Angelegenheit mit einem Rattenschwanz zeitraubender Folgewirkungen ...

---

<sup>1</sup> Vgl. Patfoort, Sich verteidigen ohne anzugreifen, Karlsruhe 2008 (Bestellung: Tel. 0721-9529855)

Man könnte nun argumentieren, dass es doch viele Mehrheitsbeschlüsse gibt, die problemlos umgesetzt werden. Das soll nicht bestritten werden. Nur die Bewertung dieser Tatsache könnte anders aussehen: Diese Entscheidungen waren vielleicht gar nicht so kontrovers oder so bedeutsam, als dass sie nicht im Konsens hätten getroffen werden können!

Und schließlich ist das Mehrheitsprinzip bei Konflikten zwischen zwei Personen oder zwei Gruppen nicht anwendbar: Es gibt entweder ein Patt oder eine Konsenslösung. Da es bei Mediationen häufig diese Zweiparteien-Konstellation gibt, spielt die Mehrheitsregel hier keine Rolle. Das kann dazu führen, dass MediatorInnen sich der grundsätzlichen Problematik von Mehrheitsabstimmungen bei größeren Gruppen gar nicht bewusst sind. Häufig erlebe ich in der Praxis, dass auch Konfliktlösungs-ExpertInnen reflexartig zu Abstimmungen greifen, wenn strittige Fragen in Gruppen zu klären sind. Dabei könnte doch die Erfahrung, dass es in Zweiparteien-Konflikten auch anders geht, ein grundsätzliches Umdenken in Richtung Konsens befördern.

## **II. Die andere Kultur des Konsens**

„Konsens“ ist nicht nur eine andere Form der Entscheidungsfindung, sondern auch eine andere Geisteshaltung, der andere Werte und ein anderes Menschenbild zugrunde liegen. Einer der Grundsätze der „Konsenskultur“ heißt: Alle Meinungen sind gleich viel wert, einerlei ob es sich um eine einzelne Meinung oder um die von vielen handelt. Denn jeder Mensch hat einen Wert, der nicht durch die Mehrzahl der anderen eingeschränkt werden kann und darf. Der Mensch ist in dieser Sicht nicht ein untergeordneter Teil eines größeren Ganzen, sondern ein wesentlicher Bestandteil des Ganzen, der genauso berücksichtigt werden muss wie alle anderen Teile – unabhängig von ihrer Anzahl, Stärke oder Macht.

### **a) Besonderheiten des Konsensgedankens**

Konsens bedeutet nicht Einstimmigkeit im Sinne von Deckungsgleichheit der Interessen und Handlungsvorschläge. Wo Einstimmigkeit vorhanden ist, braucht man kein Konsensverfahren. Vielmehr ist Konsens gerade da angesagt und eine fruchtbare Herausforderung, wo Menschen mit unterschiedlichen Interessen und Ideen zusammenkommen. Konsens bedeutet „Übereinkunft“ und meint einen Prozess, in dem unterschiedliche Meinungen zu einer gemeinsamen Entscheidung zusammengebracht werden, die von allen gutgeheißen und mitgetragen wird. Dass dies gelingen kann, dazu trägt eine Differenzierung von Zustimmung und Ablehnung bei: Es gibt nicht nur „Ja“, „Nein“ oder „Enthaltung“, sondern auch Zwischenstufen - z.B. ein Nein, das zwar Bedenken gegen eine Entscheidung ausdrücken soll, sie aber nicht zu Fall bringen möchte. Das heißt, ein Konsens ist möglich, auch wenn Teile der Gruppe (leichte) Bedenken gegen die Lösung haben. Die Möglichkeit, mit Bedenken zuzustimmen, verhindert, dass diese Stimmen als absolute „Nein“-Stimme gewertet werden müssen - und damit den Konsens blockieren.

Wer wirklich schwerwiegende oder grundsätzliche Bedenken hat, kann im Extremfall ein Veto einlegen und somit verhindern, dass die Entscheidung in der vorgeschlagenen Form getroffen wird. Die Macht des Vetos schreckt die einen, die anderen sehen es vielleicht als Mittel an, sich durchzusetzen. In Wirklichkeit soll das Veto ein minderheitenfreundliches Gesprächsklima erzeugen und eine Art „Notbremse“ sein, wenn tiefgreifende Bedenken einfach übergangen werden.

Zum Gelingen eines Konsensprozesses ist es wichtig, vom Feilschen bzw. Kämpfen um Positionen (bestimmte Lösungsvorstellungen) abzukommen. Auch geht es nicht darum, ein Stück weit hinter die eigene Ausgangsposition zurückzutreten, um so einen Kompromiss "um des lieben Friedens willen" zu erreichen, bei dem man 50 Prozent seiner Ziele aufgibt. Vielmehr sollen die Interessen und Bedürfnisse, die hinter den Positionen stehen, offen gelegt und auf dieser Grundlage an einer neuen Synthese gearbeitet werden, die eine optimale Lösung für alle bedeutet. Allein schon das ernsthafte Bemühen um solch eine win-win-Lösung entspannt das Klima in Gruppen erheblich. Denn niemand muss befürchten, über den Tisch gezogen zu werden, wenn er nicht verbissen um seine Position kämpft.

Wichtig ist, dass Konsensfindung nichts mit Konfliktvermeidung oder dem Zudecken und Beschwichtigen von Konflikten zu tun hat. Im Gegenteil: Zuerst müssen alle Gegensätze ans Tageslicht befördert werden, um dann zu wirklich tragfähigen Lösungen zu kommen.

Vielen erscheinen Konsenslösungen als illusorisch - zu viele negative Gruppenerlebnisse prägen ihre Sicht. Richtig ist, dass eine Gruppe kaum zu einem Konsens gelangen wird, wenn nicht die Bereitschaft aufeinander zu- und einzugehen vorhanden ist. Ohne den Willen zum Konsens geht es nicht! Dies bedeutet, dass man auch die notwendige Geduld aufbringen muss, abweichende Meinungen anzuhören und bei der Entscheidung mit zu berücksichtigen. Diese Geduld ist nicht in erster Linie eine Zeitfrage, sondern eine Frage der inneren Einstellung, der Wertschätzung des/der anderen.

## b) Konsens in Organisationen

Was bedeutet das Konsensprinzip für Organisationen? Manche befürchten, dass Konsens als „Sozialtechnik“ die fehlende Gemeinsamkeit ersetzen solle. Das würde - auf Dauer - allerdings kaum funktionieren und widerspricht dem Geist des Konsenses. Vielmehr kann mit Hilfe von Konsensentscheidungen die vorhandene Gemeinsamkeit bewahrt und gestärkt werden. Der soziale Zusammenhalt einer Organisation bleibt erhalten, da Konsens auf das Gemeinsame orientiert und nicht auf das Trennende. Darüber hinaus kann dadurch auch neues Vertrauen aufgebaut und so auch neue Gemeinsamkeit geschaffen werden.

Die große Beachtung von Minderheiten und das Veto-Recht haben dem Konsensgedanken mitunter auch den Vorwurf eingehandelt, dass er „konservativ“ sei. Tatsächlich ist er im guten Sinne konservativ: Konsens verhindert abrupte Übergänge und dass Altes nicht von heute auf morgen über Bord geworfen wird. Dadurch werden organische, gesündere Umstellungen gefördert. Unbeliebt macht sich der Konsens bei vielen „Machern“, weil er hierarchischen Strukturen und autoritärer Führung entgegen gesetzt ist. Keiner kann über die Köpfe der anderen hinweg entscheiden. Dies ist eine Stärke des Konsensprinzips und eine Wurzel seiner emanzipatorischen Wirkkraft. In Zeiten von zunehmender Vereinheitlichung mittels „Corporate Identity“ und einheitlichem Design unterstützt das Konsensprinzip die Akzeptanz von Unterschiedlichkeit. Das Konsensverfahren schwört Organisationen und Gruppenmitglieder nicht auf Uniformität ein, sondern gibt Raum für Vielfalt. JedeR kann sein, wie sie bzw. er ist, und sich auch so darstellen. Dass das Ganze nicht auseinander fällt, dafür sorgt das Einvernehmen bei Entscheidungen, die dann auch von allen mitgetragen werden. Statt Zusammenhalt über äußere Faktoren herzustellen, bedeutet Konsens eine Stärkung der inneren Bindekräfte, die stabiler und dauerhafter sind.

Konsens ist besonders wichtig, wenn es um folgenschwere Entscheidungen geht. Das ist z.B. beim strukturellen Umbau von Organisationen der Fall. Wenn darüber hinaus die ganze innerorganisatorische Kultur verändert wird, kann es nicht ohne Konsens gehen - sofern man auf den Erhalt der personellen Zusammensetzung und der sozialen Bezüge Wert legt. Andernfalls wird sich der Widerstand dagegen offen oder versteckt – in Form von sinkendem Engagement, Kranksein etc. - manifestieren. Wer dagegen Organisationen ohne Rücksicht auf Verluste umkrepeln möchte, der braucht sich tatsächlich nicht mit dem Konsensgedanken herumzuplagen ...

## B. Methodisches Vorgehen bei der Entscheidungsfindung und Konfliktklärung in Gruppen

Konsensfindung wird von vielen gleichgesetzt mit „Diskutieren, bis man schwarz wird“. Dies deutet einerseits auf schlechte Erfahrungen – möglicherweise aufgrund eines falschen Konsensverständnisses oder fehlender Geübtheit – oder auf eine polemische Absicht hin. Würde man die unzähligen Konsensentscheidungen, die im Beziehungsalltag, in Freizeitgruppen, in Initiativen und Organisationen oder bei Vertragsverhandlungen laufend getroffen werden, ohne sie „Konsens“ zu nennen, bewusster wahrnehmen, zeigte sich, dass einvernehmliche Entscheidungen ein ganz normaler Vorgang, wenn nicht sogar die gebräuchlichste Einigungsform sind. Nur wenn sich ein Konsens nicht so leicht einstellen will, wird es problematisch. Denn in der Tat fehlt es an Kompetenzen im Umgang mit kontroversen Gruppenmeinungen. Das „Handwerkszeug“, das uns das Mehrheitsprinzip zur Verfügung stellt, reicht dafür nicht aus. Deshalb gilt es, sowohl das Grundverständnis von „Konsens“ zu vermitteln als auch neue Begriffe und Methoden einzuführen. Hilfreich ist es insbesondere, die Möglichkeiten der Bewertung eines Vorschlags zu erweitern (Konsensstufen) und konsensfördernde Vorgehensweisen anzuwenden (Konsensverfahren):

### I. Konsensstufen

Im Mehrheitssystem gibt es bei Entscheidungsfragen drei Möglichkeiten: Man stimmt zu, lehnt ab oder enthält sich der Stimme. Eine grundsätzliche Ablehnung wird mit einer eher schwachen Ablehnung auf die gleiche Stufe gestellt. Dasselbe gilt für die Zustimmung. So kann es kommen, dass ein Abstimmungsergebnis mit 6 lauen Befürwortungen und 5 vehementen Ablehnungen zu einem Mehrheitsbeschluss für die „laue“ Lösung führt. Ein Ergebnis, das eigentlich niemand so richtig will...

Mit diesem Abstimmungs-Instrumentarium ist es tatsächlich schwierig, einen Konsens zu finden. Dazu wäre eine differenziertere Betrachtungs- und Bewertungsweise nötig. Bei Konsensfindungen ist es deshalb üblich, zwischen folgenden Stufen zu unterscheiden:



#### **Vorbehaltlose Zustimmung:** „Ich stimme dem Lösungsvorschlag zu.“

Dies ist der höchste Zustimmungsgrad, der einen Vorschlag unverändert passieren lässt. Votieren alle Gruppenmitglieder so, herrscht Einstimmigkeit – ein erfreuliches Ergebnis, das keine größeren Anforderungen an die Entscheidungsmoderation stellt.

- ⊕ **Leichte Bedenken:** „Ich stimme zu, habe aber leichte Bedenken.“  
Entscheidungen können auch mitgetragen werden, wenn man nicht in allen Punkten voll zustimmen kann. Die Bedenken aussprechen zu können, reicht oft aus, um trotzdem mit dem Ergebnis gut leben zu können. Manchmal führt es auch dazu, dass die Bedenken noch berücksichtigt werden und die Entscheidung modifiziert wird.
- ⊕ **Enthaltung:** „Ich überlasse euch die Entscheidung, bin aber bei der Umsetzung dabei.“  
Dies deckt sich in Teilen mit der „klassischen“ Enthaltung, meint aber nicht die Enthaltung aus Frust oder wegen leichter Bedenken.
- ⊕ **Beiseite stehen:** „Ich kann den Vorschlag nicht vertreten, lasse ihn aber passieren, wenn ich nicht an der Umsetzung beteiligt sein muss.“  
Diese Stufe bedeutet zwar eine Ablehnung des Vorschlags, eröffnet aber die Möglichkeit, trotzdem zu einem Konsens zu kommen, indem die ablehnende Person die Möglichkeit erhält, sich aus der Umsetzung und den Konsequenzen der Entscheidung herauszuziehen.
- ⊕ **Schwere Bedenken:** „Ich habe schwere Bedenken und wünsche mir eine andere Entscheidung.“  
Diese Form ablehnender Haltung sollte eine Gruppe sehr ernst nehmen. Sie sollte die Beweggründe in Erfahrung bringen und versuchen, eine veränderte Entscheidungsvorlage zu erarbeiten. Diese kann im besten Fall die Bedenken auflösen oder zumindest in Richtung „leichte Bedenken“ abschwächen.  
Können trotz ernsthaften Bemühens die Bedenken nicht aufgefangen werden, eröffnet diese Stufe dennoch die Möglichkeit, eine Entscheidung hinzunehmen und nicht zu blockieren.
- ⊕ **Veto:** „Der Vorschlag widerspricht grundsätzlich meinen Vorstellungen. Er darf nicht ausgeführt werden.“  
Dies ist die einzige Stufe, die einen Vorschlag grundsätzlich zu Fall bringt. Dabei kommt es nicht darauf an, ob die Mehrheit das Veto teilt oder nicht.  
Eine Veto unterscheidet sich von den vorangegangen Stufen darin, dass es sich um besonders schwerwiegende Bedenken (Gewissensgründe, grundlegende Werte) handelt und es auch kein Ausweg wäre, sich einfach in dieser Frage aus der Gruppe herauszunehmen („Beiseitestehen“).  
Kann eine Gruppe das Veto nicht akzeptieren, bleibt nur noch die Trennung.

## II. Konsensverfahren

Die Konsensstufen sind ein methodisches Hilfsmittel, das erst relativ spät im Prozess der Entscheidungsfindung zum Einsatz kommt. Zunächst kommt es darauf an, dass die Entscheidungsfrage geklärt wird, Meinungsbildung stattfindet, Interessen und Bedürfnisse eruiert und in einem ernsthaften und wertschätzenden Prozess zu einem konsensverdächtigen Entscheidungsvorschlag zusammengefügt werden. Erst dann ist eine Abfrage nach den Konsensstufen angesagt – wenn nicht aus Zeitgründen oder wegen fehlender Bedeutung der Sache ein kürzerer Weg gewählt wird. Zusammengefasst lässt sich der Ablauf eines Konsensfindungsprozesses folgendermaßen beschreiben:

- ✓ **Gegenstand klären**
    - Was ist das Problem?
    - Zu welcher Frage muss eine Entscheidung getroffen werden?
  - ✓ **Meinungen offen legen**
    - Meinungsäußerungen zum Thema
    - Interessen, Bedürfnisse und Wünsche offen legen
  - ✓ **Lösungsvorschläge entwickeln**
    - Sammlung von Lösungsvorschlägen
    - Diskussion und Weiterentwicklung der Lösungsvorschläge
  - ✓ **Konsens herausarbeiten**
    - Konsensvorschlag formulieren
    - Bewertung des nach Konsensstufen
- ... Falls noch kein Konsens zurück zu Schritt 2 oder 3**

Wichtig dabei ist, dass jede Person zunächst die eigene, persönliche Sicht erkundet und vertritt und nicht vorschnell auf die „Gruppenmeinung“ einschwenkt. Selbstbehauptung und Reibung sind die Voraussetzung dafür, dass Konsensfindung nicht zum Sichzurücknehmen aus falsch verstandenem Harmoniestreben verkommt. Sie sind auch die Voraussetzung dafür, dass neue, kreative Lösungen für alle Beteiligten gefunden werden können. Erst im zweiten Schritt geht es darum, die Gruppe als Ganzes in Betracht zu ziehen und nach Möglichkeiten zu suchen, die verschiedenen Einzelinteressen in eine gruppenverträgliche Gesamtlösung zusammenzuführen.

Um keine Person zu übersehen oder gegenüber „VielrednerInnen“ zu kurz kommen zu lassen, ist es ratsam, in der Meinungsphase und zur Bewertung nach Konsensstufen „Runden“ zu machen, d.h. jeder TeilnehmerIn bekommt eine gesicherte Möglichkeit, sich zu äußern. Diskussionen können auch in Kleingruppen geführt werden, so dass eine größere Beteiligung aller Gruppenmitglieder möglich ist.

Eine besondere Aufgabe hat die ModeratorIn eines Konsensfindungsprozesses, wenn es darum geht, aus den Vorschlägen und Diskussionen das Gemeinsame herauszuhören und einen Konsensvorschlag zu formulieren. Wenn dies nicht gelingt, schlägt sich das in einem entsprechend schlechten Ergebnis der Bewertungsrounde aus.

Ziel des Konsensprozesses ist es, eine möglichst hohe Zustimmungsstufe für einen Vorschlag bei allen Beteiligten zu erreichen. Das bedeutet, dass ein Vorschlag, bei dem sich viele enthalten, beiseite stehen oder Bedenken äußern, zwar formal ein Konsens sein könnte, aber von der Substanz her zu wenig aktive Zustimmung und Unterstützung beinhaltet. Dann sollte man besser weiter diskutieren und nach Lösungen suchen, die eine deutlichere Unterstützung finden.

### **III. Kompromiss, Win-win und Konsens**

Oft werden Kompromiss, Win-win-Lösungen und Konsens gleichgesetzt. Diese sprachliche Vermischung ist jedoch nicht hilfreich, auch wenn die Begriffe ähnliche Sachverhalte beschreiben und sich gelegentlich überschneiden können.

Ein Kompromiss, verstanden als zähneknirschendes Aufgeben von 50% der eigenen Anliegen, ist sicherlich nicht das, was wir uns von einem Konsensprozess erwarten. Auch andere Kompromiss-Formeln, bei denen alle Beteiligten aufeinander zugehen und vielleicht – aus Mangel an Alternativen – sich gut damit abfinden, sind etwas anderes als Konsens. Der Unterschied ist, dass ein Konsensfindungsprozess die Klärung tiefer liegender Interessen und Bedürfnisse umfasst und ein hohes Maß an Akzeptanz und Empathie für die anderen Beteiligten verlangt. Und dies ermöglicht es, Lösungen zu finden, die nicht zwischen den ursprünglichen Positionen liegen, sondern Neues und mehr Gewinn hervorbringen. Es geht nicht wie beim Kompromiss um ein „Nullsummen-Spiel“ (alles was eine Person gewinnt, verliert die andere). Vielmehr wird eine Win-win-Lösung angestrebt.

Eine Win-win-Lösung soll auf kreative Weise die Erfüllung aller geäußerten Bedürfnisse und Wünsche ermöglichen. Dass dies selten zu 100% für alle Beteiligten möglich ist – besonders in Gruppen -, ist klar. Und doch ist diese Orientierung sinnvoll, um eine Lösung oberhalb des 50%/50%-Niveaus zu finden, also mehr als ein Kompromiss in der Mitte. Jeder Mehrgewinn gegenüber der 50%-Lösung führt in der Regel zu mehr Befriedigung der Beteiligten und damit zu größerem Einverständnis mit der Lösung. Und doch ist die Qualität der Sachlösung nur ein Teil des Konsensergebnisses. Der andere Teil ist die Beziehungsebene: Wie weit habe ich mich einbezogen, gesehen, respektiert und gewürdigt gesehen? Nur materieller Gewinn wird nicht ausreichen, um wirklich zufrieden zu sein, wenn starke Emotionen im Spiel waren bzw. sind. Im Extremfall kann das dazu führen, dass z.B. eine großzügige materielle Abfindung (als Win-win-Vorschlag) abgelehnt wird, weil einem die Kompensation durch Geld nicht das Wichtigste ist. Auf der anderen Seite kann ein ehrliches und einfühlsames Bemühen um eine gute Lösung, bei der aber nur eine 50%-Lösung herauskommt, ein Konsens-Ergebnis sein, weil man dieses Ergebnis angesichts aller Umstände als die beste aller möglichen Lösungen anerkennt.

Diese Differenzierung der drei Begriffe macht noch einmal deutlich, dass es bei Konsensfindung nicht nur um ein äußerliches und sachorientiertes Verfahren geht, sondern um eine Haltung, die auch die Gefühls- und Beziehungsaspekte einer Entscheidungsfindung in Betracht zieht. Somit sind wir wieder bei dem Punkt angelangt, dass eine Abkehr vom Mehrheitsprinzip eine veränderte Kultur verlangt, eine Kultur der Wertschätzung jedes Menschen. Und dass die Umstellung auf Konsensverfahren diese Kultur initiieren und befördern kann.<sup>2</sup>

Christoph Besemer:

Ausbilder für Mediation (BM), Moderation und Konsens, Trainer für gewaltfreie Konfliktaustragung, Dipl.-Politologe, Autor  
Mitarbeiter der Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden und freiberuflich tätig,  
Freiburg, christoph.besemer@wfga.de

Veröffentlicht in: ZKM - Zeitschrift für Konfliktmanagement 1/2000

<sup>2</sup> Ein herzlicher Dank für die Anregungen zu diesem Artikel geht an Bernd Sahler und die MitarbeiterInnen der Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden. Als Vertiefung und Weiterführung zu diesem Thema empfehle ich: Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden (Hg.), Konsens. Handbuch zur gewaltfreien Entscheidungshilfe, Karlsruhe 2004 (Bestellung: Tel. 0721-9529855)