

# Die Kraft der Argumente

Der frühere Journalist Frank Kalshoven setzt mit seinem Beratungsunternehmen auf sachliche Nuancierung

**G**eleentlich denkt Frank Kalshoven noch an seine Zeit als Journalist zurück. Zum Beispiel an jenen Nachmittag des 9. September 2001, als die ersten Meldungen vom mörderischen Anschlag auf die Türme des New Yorker World Trade Center in der Amsterdamer Redaktion der Zeitung „de Volkskrant“ eintrafen. Kalshoven, damals 35 Jahre alt, war an jenem Tag federführend verantwortlich für die Gestaltung der Ausgabe des folgenden Tages. „Ein unvergesslicher Tag“, sagt der inzwischen ergraute frühere stellvertretende Chefredakteur – unvergesslich wegen der eigentlich unbeschreiblichen Ereignisse, aber auch wegen der Hektik und der Verantwortung, die er an diesem Tag verspürt hat.

Ein Jahrzehnt später sitzt Kalshoven entspannt in einem Backsteinbau nahe des Amsterdamer Vondelparks. Im dritten Stockwerk eines ehemaligen Krankenhauses, hat die „Argumentenfabrik“ ihren Sitz. Gegründet hat sie der Volkswirt

## Die Gründer

Anfang 2006 zusammen mit dem studierten Philosophen und Psychologen Kees Kraaijeveld. 20 Mitarbeiter aus unterschiedlichen Ländern und Berufsrichtungen, darunter auch eine deutsche Architektin, zählt das Unternehmen heute.

Das Ergebnis ihrer Arbeit, die auf ausführlichen Befragungen verschiedener Interessengruppen und Sachverständiger beruht, ist auf einem Blatt im Format DIN A3 zu begutachten. Auf dieser „Argumentenkarte“ werden Pro und Contra von Problemstellungen fein säuberlich in Stichworten aufgelistet – zum Beispiel, wenn es um Vor- und Nachteile marktwirtschaftlicher Instrumente im Gesundheitswesen geht. Die Niederlande sind schon ein Stück in dieser Richtung gegangen. Der Karte ist zu entnehmen, wie unterschiedlich die Folgen einer weiteren Liberalisierung für Qualität und Finanzierbarkeit des Gesundheitswesens gesehen werden. So steht der Meinung, mehr Wettbewerb sorgt für bessere Dienstleistungen, das Argument entgegen, dass Krankenversicherer zu Kosteneinsparungen neigten, was wiederum zu Lasten der Qualität gehe.

„Was uns damals zur Gründung der Argumentenfabrik bewogen hat, war die Erkenntnis, dass die öffentliche Diskussion oft zu einseitig und zu emotional geführt wird“, sagt Kalshoven. Er selbst habe das bei einem Auftrag zum Für und Wider einer türkischen EU-Mitgliedschaft erfahren. Während sein Geschäftspartner Kraaijeveld anfangs klar für einen Beitritt plädiert habe, sei er selbst skeptisch gewesen. Nach systematischer Abwägung der Folgen für die Wirtschaft, die strategische Sicherheit der Region, aber auch der Rückwirkungen für die Mi-



Frank Kalshoven

Foto: Helmut Fricke

grationspolitik sei das Gesamtbild sehr nuanciert ausgefallen. „Wir haben auch bei anderen Aufträgen festgestellt, dass man meist zu einer mittleren Position gelangt“, erklärt Kalshoven.

Wer auf die Karten mit den bunt illustrierten Strängen der Für- und Gegenargumente blickt, wird unweigerlich an schematische Darstellungen der Streckennetze städtischer Verkehrsbetriebe erinnert. Auch die in den Niederlanden nicht nur sachlich geführte Debatte um Vor- und Nachteile der unterirdischen Lagerung von Kohlendioxid (CCS-Technik) im Kampf gegen die Klimaerwärmung haben Kalshoven und seine Mitstreiter entsprechend aufbereitet. Derzeit arbeiten sie an Zukunftsvisionen für den führenden europäischen Hafen Rotterdam.

Die Liste der Kunden der „Argumentenfabrik“ reicht inzwischen von A wie

dem Pensionsfonds ABP bis zu V wie VvAA, einer auf das Gesundheitswesen spezialisierten Beratungsgesellschaft. Unter den Kunden befinden sich auch große Unternehmen wie der Elektronikkonzern Philips sowie staatliche Stellen. Dazu gehören das Innenministerium, aber auch das „Kabinett der Königin“.

Aus der „Argumentenfabrik“ stammt auch das seit Ende August in Zusammenarbeit mit dem Bildungsministerium an sieben Grundschulen erprobte Konzept der sogenannten Sternenschule („Sternschule“). Dabei bleiben mit Rücksicht auf die familiäre und berufliche Situation die Schulen ganzjährig geöffnet. Ferien- und Schulzeiten sowie Unterrichtspläne sollen den individuellen Bedürfnissen der Schüler und ihrer Familien Rechnung tragen. Das Modellvorhaben soll zunächst drei Jahre lang laufen. Es ist nicht nur das Streben

nach sachlichen Debatten und neuen Lösungswegen, das Kalshoven an seiner heutigen beruflichen Aufgabe reizt. „Während man in großen Organisationen manchmal monatelang an Entscheidungen feilen muss, können wir oft nach wenigen Minuten beschließen“, sagt Kalshoven. So gerne der begeisterte Dauerläufer auch neue Wege beschreitet, so behutsam will er beim Ausbau der Argumentenfabrik vorgehen. „In dieser Hinsicht bin ich durchaus altmodisch und sparsam“, sagt Kalshoven. Rund 2,5 Millionen Euro Umsatz im Jahr erreicht sein Unternehmen inzwischen. Auf eigene Werbung verzichten Kalshoven und Kraaijeveld. Sie vertrauen darauf, dass sich die Ergebnisse ihrer Arbeit herumsprechen. Geplant ist jetzt ein englischsprachiger Service, der das Unternehmen für ausländische Auftraggeber interessant machen soll.

MICHAEL STABENOW