

Unternehmerisches Handeln und Charisma. Eine Fallrekonstruktion

von Peter Schallberger
Institut für Sozialforschung, Frankfurt am Main
Manuskriptfassung
Dezember 2002

Weite Gebiete des Gegenstandsfeldes der Wirtschaftssoziologie scheinen mittlerweile fast vollständig von Vertretern des sogenannten *Rational Choice*-Ansatzes besetzt zu werden. Von der Sache her ist dieser Umstand oftmals nur schwer nachvollziehbar. Dies gilt etwa mit Blick auf eines der interessantesten Phänomene im Feld der Wirtschaft, auf das unternehmerische Handeln. Aus der Fallrekonstruktion, die hier zur Darstellung gebracht wird, geht indirekt hervor, dass die Entscheidungstheorie der neoklassischen Ökonomie für ein Verstehen unternehmerischen Handelns keinen angemessenen Rahmen liefert. Untersucht wird der Fall eines jungen Unternehmers, der basierend auf einer von ihm selbst getätigten Verfahrensinvention eine Firma zur Herstellung und Vermarktung von superleichten Windsurfbrettern aufbaut.¹

Die Darstellung der Fallrekonstruktion ist in drei Abschnitte gegliedert: Abschnitt 1 befasst sich mit der Herkunftskonstellation des Falles. Die Analyse einiger biographischer und bildungsgeschichtlicher Daten zielt auf die Rekonstruktion der fallspezifischen Habitusformation. Ausgehend hiervon werden zwei Hypothesen formuliert, von denen sich die eine auf die Motiviertheit der Unternehmensgründung, die andere auf die Handlungsstruktur bezieht, die den verschiedenen, insbesondere auch außerunternehmerischen Aktivitäten des Falles zugrunde liegt. In Abschnitt 2, der sich mit dem Ent-

¹ Die Fallrekonstruktion wurde im Rahmen des Forschungsprojekts „Eine neue Generation von Unternehmerinnen und Unternehmern. Habitusformationen, Mentalitäten und ökonomische Alltagstheorien bei jungen Selbständigen“ (NFP 43 „Bildung und Beschäftigung“ des Schweizerischen Nationalfonds) durchgeführt.

wicklungsverlauf des vom Fall gegründeten Unternehmens befasst, werden die beiden Hypothesen einer Überprüfung unterzogen. Hierzu wird die Geschichte des Unternehmens in sechs Phasen unterteilt, in denen der Fall eine jeweils grundlegend neue Problemstellung zu bewältigen hat. In Abschnitt 3 werden die bei der Fallrekonstruktion gewonnenen Erkenntnisse einer zuspitzenden Typisierung unterzogen. Kursorisch wird dargelegt, inwiefern sich im Handeln des Falles Affinitäten zum Weberschen Konzept des *Charismas* sowie zur Auffassung unternehmerischen Handelns finden, die Joseph A. Schumpeters *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* (1912) zugrunde liegt. Methodisch stützt sich die Fallrekonstruktion auf das sequenzanalytische Verfahren der Objektiven Hermeneutik.

1. Zur sozialen Genese der fallspezifischen Habitusformation

Martin Born wird 1963 in der im Schweizer Mittelland gelegenen Kleinstadt A. als drittes von vier Kindern geboren. Sein Vater (*1923) verfügt über eine kaufmännische Grundausbildung und macht sich 1978 selbständig. Er übernimmt einen Betrieb mit 15 Angestellten, der auf die Produktion von Autonummernschildern spezialisiert ist. Borns Mutter (*1931) ist zunächst Hausfrau und arbeitet später im väterlichen Betrieb mit. Nach Abschluss der Sekundarschule besucht Born das Wirtschaftsgymnasium und erlangt 1980 die Maturität. Nach der Absolvierung der dreijährigen Seminar-Ausbildung ist Born zwischen 1984 und 1987 als Primarlehrer tätig. 1988 geht er an die Universität und erwirbt 1992 das Diplom eines Sekundarlehrers für naturwissenschaftliche Fächer. Parallel zu seinen unternehmerischen Aktivitäten, deren Initiierung in die Studienzeit fällt, wird Born später wiederholt Lehrer-Stellvertretungen auf der Sekundarstufe übernehmen.

Von Martin Borns nicht auf Bildung oder Erwerb ausgerichteten Aktivitäten erscheinen die folgenden als von besonderem Interesse: Als Kind ist Born ein versierter und leidenschaftlicher Bastler. In der von den Eltern eingerichteten Bastelwerkstatt baut er unter anderem Modellflugzeuge zusammen. Parallel dazu ist Born bereits als Kind ein begeisterter Eishockeyspieler. Die hierbei zu Tage tretende Begabung entwickelt er nach und nach zur Meisterschaft: 1982 und 1983 spielt er mit seinem Club in der obersten Spielliga der Schweiz; zwischen 1985 und 1989 ist er Vertragsspieler im Spitzenclub einer benachbarten Stadt. Borns Begeisterung für den Individu-

alsport des Windsurfens wiederum geht auf die frühen 1980er Jahre zurück. Es sei dies, erwähnt er im Interview, die „Flower-Power Zeit des Windsurfens“ gewesen. „Da hat jeder in A. Surfbretter gebastelt. Jeder! In jeder Werkstatt hat irgendeiner laminiert.“ Auch die Geschichte der von Born 1996 formell gegründeten „Hollowboards GmbH“ nimmt ihren Anfang Mitte der achtziger Jahre in einer dieser Kellerwerkstätten. – Zum Zeitpunkt des Interviews im Januar 2001² lebt Martin Born seit längerer Zeit in einer festen Partnerschaft und ist Vater einer wenige Monate alten Tochter.

Im folgenden soll geklärt werden, welche Potentiale für die Entwicklung einer spezifischen Habitusformation in Borns Herkunftsmilieu sowie in seinen Freizeitaktivitäten angelegt sind.

1.1 Das Milieu der Herkunft

Bei der Kleinstadt A., in der Martin Born seine Kindheit und Jugend verbringt, handelt es sich um ein traditionsreiches Zentrum der Schweizer Uhrenindustrie. Zu den Eigenheiten dieses Wirtschaftssektors zählt, dass sich in ihm die unterschiedlichen Produktionsregimes historisch nicht vollständig ablösen, sondern teilweise einen parallelen Entwicklungsverlauf nahmen.³ Neben der protoindustriellen, der manufakturiellen und der industriellen Tradition der Uhrenfertigung findet sich in den Garagen und Kellergeschossen der Kleinstadt A. eine eigenständige Tradition der weltabgewandten und ökonomisch prekären Tüftelei. Diese ist stärker auf das Gelingen des Produkts als solchem, denn auf Markterfolg und wirtschaftliche Expansion ausgerichtet. In den späten 1970er und frühen 1980er steht die Schweizer Uhrenindustrie unmittelbar vor dem wirtschaftlichen Ruin. Martin Born erlebt in den Jahren seiner Adoleszenz zweifellos mit, wie unter der Ägide des Unternehmensberaters und späteren *CEO* der neu geschaffenen *SMH AG* (später *Swatch Group*) Nicolas G. Hayek die verzettelten und größtenteils ineffizienten Strukturen der Branche einer Radikalkur der „schöpferischen Zerstörung“ (Schumpeter) zugeführt werden. Mit dieser ist nicht zuletzt eine Reduzierung der in der Branche Beschäftigten auf weniger als die Hälfte des Bestands der frühen 1960er Jahre verbunden. In den Jahren also, die unter

² Das Interview führte Matthias Kuert im Rahmen eines Forschungsseminars am Institut für Soziologie der Universität Bern.

³ Zur historischen Entwicklung der Uhrenindustrie in der Schweiz siehe Schallberger (2002a)

anderem für seine berufliche Orientierung von zentraler Bedeutung sind, besitzt „unternehmerisches“ Handeln – und dies sowohl in einer prekären und improvisatorischen, als auch in einer offensiven und kompromisslos auf die Tatsachen des Marktes ausgerichteten Variante – für Born eine deutlich sichtbare Realität.

Dass Martin Borns Vater sich Ende der 1970er Jahre selbständig macht, steht mit den Verunsicherungen, die sich aus der Krise der Uhrenindustrie ergeben, möglicherweise in einem direkten Zusammenhang. Ein Indiz hierfür könnte sein, dass er bei der Entscheidung für den zu übernehmenden Betrieb eine eher defensive und auf Sicherheit bedachte Strategie wählt: Als Hersteller von Autonummernschildern sieht er sich mit einem staatlichen Nachfragemonopol konfrontiert, ist also den Unberechenbarkeiten des Marktes, zumindest von der Nachfrageseite her, nur bedingt ausgesetzt. Da er darauf setzen kann, mit den Straßenverkehrsämtern der einzelnen Kantone dauerhafte Lieferverträge abzuschließen, stellen sich die „unternehmerischen“ Risiken in seinem Falle als in hohem Masse kalkulierbar dar. Darüber hinaus handelt es sich beim Autonummernschild um ein weitgehend normiertes Gut. Bahnbrechende Produktinnovationen, mit denen gegenüber einem potentiellen Konkurrenten ein spezifisch in der Qualität des Produkts begründeter Vorteil erzielt werden könnte, erscheinen als äußerst unwahrscheinlich. Kurzum: Sofern man – vorerst selbstverständlich hypothetisch – davon ausgeht, dass es zwischen unternehmerischem und managerialem Handeln einen Strukturunterschied gibt, ist anzunehmen, dass Martin Borns Vater mit dem Schritt in die Selbständigkeit nicht eigentlich zu einem Unternehmer wird, sondern dass er ein Kaufmann und hochgradig versierter Kalkulator bleibt. Wenn Martin Born während des Interviews erwähnt, er habe im Geschäft der Eltern „ein wenig gesehen, wie’s geht“, kann sich diese Aussage folglich ausschließlich auf die administrativen und kalkulatorischen, nicht aber auf – wie immer auch geartete – unternehmerische Aspekte seines Handelns beziehen.

Es lässt sich also nur mit Vorbehalt davon sprechen, dass Martin Borns Werdegang zum Unternehmer durch die berufliche Selbständigkeit des Vaters unmittelbar begünstigt wurde. Selbst wenn man von einem naiven Konditionierungs- oder Nachahmungsmodell von Sozialisation ausginge, bliebe mit Blick auf die Tätigkeit des Vaters unbestimmt, woher diejenigen Anteile im Handeln von Martin Born stammen, die, wie sich im weiteren Verlauf der Analyse zeigen wird, den Rahmen der administrativen oder technokratischen Routine eindeutig sprengen. Freilich ist ganz prinzipiell bei jedem

Bemühen, den Einfluss der familiären Herkunft auf die Herausbildung einer in irgendeiner Weise „unternehmerischen“ Habitusformation verstehend zu erschließen, ein Konditionierungs- oder Nachahmungsmodell von Sozialisation zurückzuweisen. Individuelle Habitusformationen sind, wie etwa Oevermann (2000: 123) darlegt, „nicht einfach Sedimente oder auf Internalisierungsprozesse zurückgehende ‚Niederschläge‘ sozialer Lebenswelten oder Handlungsmuster, an denen das sich bildende Subjekt teilhat.“ Stattdessen hat jede Rekonstruktion der Genese individueller Habitusformationen bei einer detaillierten Analyse innerfamiliärer Interaktionsverhältnisse anzusetzen und nach dem Emergenten zu suchen; und dies vollkommen unabhängig davon, ob im untersuchten Fall – vordergründig betrachtet – eine „Transmission zum Identischen“, eine „Transmission zum Äquivalenten“ oder eine „Transmission zum Differenten“ vorliegt.⁴

Was lässt sich hinsichtlich der Struktur der sozialisatorischen Interaktion in Familie Born aus den aufgelisteten Daten erschließen? Allein schon aus dem Datum, dass Borns Eltern ihrem Sohn eigens eine Bastelwerkstatt einrichteten, kann zweifellos gefolgert werden, dass in dieser Familie Anstrengungen unternommen wurden, die Entwicklung von Werksinn, Kreativität und Gestaltungswille gezielt zu fördern oder zu unterstützen. Während des Interviews äußert sich Born zu den Umständen seiner Bastelleidenschaft wie folgt:

„Ja ja. Also ja ja. Ich habe Mod- Modellflieger gebastelt. Das ist, ein *Flieger* [Flugzeug] ist immer auch eine grosse Leidenschaft gewesen. Modellflieger gebastelt, ja. Ich habe immer gebastelt. Ich habe wirklich immer gebastelt; also zu Hause eine Werkstatt gehabt. Und die Eltern haben mir auch, das haben gesehen, dass, dass mich das interessiert. Und eeh.. Ja, habe ich zum Geburtstag halt irgendwie einen *Laubsägeli*-Kasten bekommen, und das ist so in diese Richtung gegangen. Und ich habe immer gebastelt.“

Ohne dass dies durch die Frage des Interviewers oder durch den Verlauf seiner Ausführungen – der emphatischen Schilderung einer Bastelleidenschaft – eindeutig erzwungen wäre, attestiert Born seinen Eltern ein feines

⁴ Die Konzepte einer Transmission zum Identischen sowie einer Transmission zum Äquivalenten stammen von Bertaux/Bertaux-Wiame (1991). In der deutschsprachigen Familiensoziologie wurden sie unlängst von Hildenbrand (1999) aufgegriffen. Da es sich bei historischen „Transmissionsverläufen“ strukturell immer um Transformationsverläufe handelt, eignen sie sich freilich ausschließlich zu heuristischen Zwecken. Hierzu ausführlich Schallberger (2003a).

Gespür für seine Interessen: sie hätten „gesehen“. Unter dieser Voraussetzung ist davon auszugehen, dass an die Bastelleidenschaft in gesteigerter Form die Herausbildung der folgenden habituellen Dispositionen gekoppelt war: der Fähigkeit zur konzentrierten Hingabe an eine Sache; eines geschärften Sinns für Präzision und Exaktheit bei der Entwicklung und Umsetzung von Handlungsentwürfen; einer hohen Versiertheit bei der Aneignung sowie der Erfindung von Techniken und Verfahren der Problembewältigung; eines handlungsenthemmenden Selbstvertrauens, das sich aus der Erfahrung nährt, diverse Krisen bereits erfolgreich bewältigt zu haben sowie eines nüchternen und distanzierten Blicks im Urteil darüber, ob die geschaffenen Werke – sei es in ästhetischer und technischer Hinsicht, sei es unter dem Aspekt der Zweckmäßigkeit – als gelungen gelten können oder ob sie für misslungen erachtet werden müssen.

Ein weiteres Datum, das Aufschluss über das sozialisatorische Milieu von Borns Herkunftsfamilie zu geben vermag, ist die vergleichsweise hohe Geschwisterzahl. Dass die vier Kinder in regelmäßigen Abständen von drei Jahren zur Welt kommen, lässt nicht nur den Schluss zu, dass die Großfamilienkonstellation geplant war. Dieser Umstand ist auch ein sicheres Indiz dafür, dass bei Borns Eltern eine genuine Bereitschaft vorlag, die Kinder in ihrer jeweiligen Besonderheit zu fördern. Unter dieser Voraussetzung sichert die hohe Geschwisterzahl ein basales Klima der Geborgenheit und verhindert gleichzeitig, dass Praktiken der Verzärtelung, die sich entwicklungs-hemmend auswirken könnten,⁵ in irgendeiner Weise Raum geboten ist. Als Drittgeborener ist Martin Born ausserdem sowohl vor der Erwartung, später das elterliche Erbe anzutreten, als auch von der Erwartung, über die Jahre der Adoleszenz hinaus ein Kind zu bleiben, befreit. Erstere richtet sich tendenziell eher auf den Erstgeborenen, zweite an den Letztgeborenen. Kurzum: Born wächst in einem familialen Milieu heran, in welchen von außen besehen der unproblematischen Entwicklung einer gefestigten Ich-Identität nichts im Wege steht.

Dieser Befund mutet vordergründig etwas unspektakulär an. Im Kontext der hier interessierenden Fragestellung ist er indes insofern von Brisanz, als von Anfang an ausgeschlossen werden kann, dass Borns Unternehmensgründung einer *kompensatorischen* oder einer *narzisstischen* Motivlage auf-ruht. Es handelt sich bei ihr weder um den Befreiungsschlag eines zu kurz Gekommenen, mit dem er sich etwa eine ihm bis dahin als prekär erschei-

⁵ Vgl. die Rekonstruktion des Falles „Pascal Jann“ in Schallberger (2003a).

nende soziale Anerkennung zu sichern versucht, noch ist sie Ausfluss der Allüren und Genialitätsphantasien eines verzärtelten oder verwöhnten Kindes.⁶

Vielmehr ist davon auszugehen, dass sie in einem engen Zusammenhang mit den Dispositionen steht, die er bei seinen kindlichen Aktivitäten des Bastelns und Entwerfens entwickeln konnte. Borns Unternehmertum gründet, so die vorläufige und vorerst noch etwas vage Hypothese, in dem gesteigerten Wunsch, sich in der konzentrierten Auseinandersetzung mit konkreten Gegenständen und bei der Suche nach praktikablen Problemlösungen individuell zu bewähren. Dass Born hierzu den Weg der beruflichen Selbständigkeit wählt, wird sicherlich dadurch begünstigt, dass nicht nur innerhalb der Familie, sondern auch innerhalb des sozialräumlichen Milieus, in dem er aufwächst, improvisatorische und prekäre Formen der Lebensführung und des Erwerbs nicht vorschnell negativ sanktioniert oder gar autoritär unterbunden werden. Die äußeren Widerstände gegen eine „außeralltägliche“ Lebensführung erscheinen innerhalb dieses Milieu als verhältnismäßig gering.

1.2 Das Milieu des Mannschaftssports

Parallel zu seiner Bastelleidenschaft entwickelt Born eine Meisterschaft im Eishockeyspiel. Seine Aktivitäten scheinen also nicht nur auf die Kultivierung der inneren Natur durch die konzentrierte Hingabe an eine Sache, sondern gleichzeitig und in gesteigerter Form auf Selbstkonturierung in der Interaktion mit anderen ausgerichtet zu sein. Kollektive und individuelle Spielstärke sind im Mannschaftssport unmittelbar aufeinander bezogen und bedingen sich wechselseitig. Als Mitglied einer Spitzenmannschaft übt sich Born sowohl in der Entwicklung individueller Spielklasse als auch in der Verfeinerung einer kollektiven Spielkultur. Das hierzu erforderliche systematische Training geht weit über die Einübung standardisierter Spielzüge, d.h. die Einübung von *Routine*, hinaus. Als um vieles zentraler erscheint, dass sowohl jeder Spieler für sich als auch die Mannschaft als Ganze sich als reaktionsfähig auf die unterschiedlichsten Spielverläufe zeigt, und hierdurch das Spiel aktiv mitgestaltet. Was gemeinhin als Spielroutine bezeich-

⁶ Siehe zu einer provisorischen Typologie von Motivlagen unternehmerischer Aktivitäten Schallberger (2003b).

net wird, kommt denn auch weniger der Fähigkeit gleich, in jeder möglichen Situation in perfekt geschliffener Form einen wiederholt eingeübten Spielzug zur Ausführung zu bringen. Erfolgreiches Spiel aufgrund von Spielroutine bedeutet vielmehr, während des gesamten Spielverlaufs immer auch dann „richtig“ ins Spiel einzugreifen, wenn zum Zeitpunkt des jeweiligen Eingriffs noch vollkommen offen ist, ob dieser kurz-, mittel- oder langfristig zu einem Erfolg führen wird.

Jeder einzelne Spielzug ist ein Handeln in eine offene Zukunft hinein und formt diese mit. Folglich lässt sich ein Eishockeyspiel als eine dichte Verkettung von Krisensituationen auffassen, von denen sich keine durch ein technokratisches Richtig-Falsch-Kalkül oder durch „ein dumpfes, in der Richtung der einmal eingelebten Einstellung ablaufendes Reagieren auf gewohnte Reize“ (Weber 1980: 12) bewältigen lässt. Auf der Ebene des einzelnen Spielers setzt dieses „richtige“ Agieren nicht bloß technische Versiertheit, sondern in hochgradig gesteigerter Form Spontaneität und Handlungsenthemmtheit voraus: In Entscheidungssituationen, in denen *erstens* – weil die Zukunft im Offenen liegt – keine Payoffs vermeintlich vorgegebener Handlungsalternativen rational gegeneinander abgewogen werden können, in denen *zweitens* nicht in technokratischer Manier routinemäßig auf bereits vielfach bewährte Praxisformate zurückgegriffen werden kann, in denen sich *drittens* erst nach dem Vollzug der Entscheidungen bewerten lässt, ob sie mit Blick auf den weiteren Spielverlauf vernünftig oder unvernünftig waren und in denen *viertens* die Entscheidung unter akutem Zeitdruck gefällt werden muss, beweist der gute Spieler *Autonomie* in dem Sinne, dass er nicht untätig das Spiel sich entscheiden lässt, sondern idem er aktiv ins Spiel eingreift und dieses mitgestaltet.

In ähnlicher Weise, wie wenn er passiv bliebe, gäbe er jegliche Autonomie preis, wenn er sich entsprechend der Entscheidungstheorie der neoklassischen Ökonomie verhielte: Bereits nach wenigen, mühselig zustande gekommenen Spielzügen stünden die Spieler verstört an der Bande herum und gäben sich den anspruchsvollsten stochastischen Reflexionen hin. Jede Chance auf Bewährung wäre von Anfang an vertan, weil ein Spiel gar nicht erst in Gang käme.

Entgegen den Situationen, die in der ökonomischen Spieltheorie modelliert werden, weisen, wie bereits angedeutet, Entscheidungssituationen des realen Lebens die folgenden Strukturmerkmale auf (vgl. Oevermann 1995: 36ff.): Aufgrund der schlichten Tatsache, dass jede Lebenszeit (resp. jede Spielzeit) begrenzt ist, befindet sich in ihnen *erstens* jeder einzelne Akteur

unter einem sowohl materialen als auch zeitlichen Entscheidungsdruck. Weil nämlich jede individuelle Lebenszeit in eine kollektive Geschichte eingebettet ist, entscheidet für denjenigen, der sich *nicht* oder *zu spät* entscheidet, das Leben. Hierdurch verspielt er sich die Chance auf Individuation und gibt seine Entscheidungsautonomie, die sich immer nur lebenspraktisch konkret bewähren kann, preis. Weil die Zukunft prinzipiell im Bereich des Ungewissen und Offenen liegt, kann *zweitens* in echten Entscheidungssituationen, anders als in den Modellen der ökonomischen Spieltheorie, nie auch nur annäherungsweise ein vollständiges Set von situationsadäquaten Entscheidungsoptionen vergegenwärtigt oder bewertet werden. Wer davon ausgeht, künftige Zustände ließen sich im Hier und Jetzt vollständig antizipieren oder mit Wahrscheinlichkeitswerten versehen, greift stillschweigend zu der absurden Unterstellung, dass es so etwas wie Innovation und Geschichte gar nicht gibt. *Drittens* werden echte Entscheidungssituationen dadurch herbeigeführt, dass eingeschliffene Routinen bei der Bewältigung von sich konkret darbietenden Problemstellungen offenkundig nicht mehr greifen. Damit ein echter Entscheidungsbedarf überhaupt manifest werden kann, bedarf es einer Krise. Situationen, in denen nach standardisierten, eingeschliffenen und bewährten Methoden beispielsweise ein Nutzenmaximierungskalkül durchgeführt werden kann, haben mit echten Entscheidungssituationen folglich nichts gemein. Entsprechend besteht das Hauptproblem der ökonomischen „Entscheidungstheorie“ darin, dass in ihr gar keine echten Entscheidungssituationen modelliert werden. Sie befasst sich vielmehr mit dem sehr speziellen Fall von Situationen, in denen im Grunde immer schon klar ist, wie sie sinnvollerweise zu bewältigen sind: Wähle von den *vorgegebenen* Optionen diejenige aus, die Dich – unter Berücksichtigung der Dir gegebenen Möglichkeiten – am Glücklichsten macht. Eine Krise in dem Sinne, dass etwas Neues gewagt werden muss, liegt in derartigen Situationen offenkundig nicht vor. Und *viertens* ist für echte Entscheidungssituationen, was aus dem Obigen unmittelbar folgt, charakteristisch, dass der mit ihnen verbundene Anspruch auf Vernünftigkeit und Begründbarkeit immer erst im nachhinein plausibel eingelöst werden kann. Der Eishockeyspieler kann – um beim Beispiel zu bleiben – erst auf dem Wege einer *nachträglichen* Rekonstruktion des Spiels oder Spielzugs plausibel begründen, weshalb eine von ihm vollzogene Aktion entscheidend für einen Torerfolg wurde – oder weshalb sie zu einem Gegentor führte. Dass er nicht desto trotz bereits zum Zeitpunkt der Entscheidung mit ihr einen Anspruch auf Vernünftigkeit verbindet, gründet darauf, dass diese genuin einen Eingriff in

eine kollektive Praxis oder eine kollektive Sittlichkeit darstellt, d.h. dass sie Konsequenzen zeitigt, die über die Unmittelbarkeit der individuellen Praxis hinausreicht. – Wenn also die spieltheoretischen Modelle der neoklassischen Ökonomie überhaupt irgendeine Realität zu modellieren vermögen, dann sicherlich nicht die Realität eines echten Spiels, resp. von Entscheidungssituationen des realen Lebens.

Sich als ein guter Spieler resp. als ein autonom handelnder Mensch dauerhaft zu bewähren, setzt auf der Ebene der individuellen Habitusformation Handlungsenthemmtheit und Spontaneität voraus. Oevermann (1991: 331ff.) spricht in diesem Zusammenhang von einem „charismatischen Selbst-Vertrauen“: „Die Strukturlogik des Charismatischen gewährleistet sowohl das Identifizieren von Krisen wie die notwendige Risikobereitschaft für das Ausprobieren von Möglichkeiten (...) Wer übermäßig selbstkritisch diesem charismatischen Selbst-Vertrauen keine Bewährungschance gibt, wird auch in Krisen wenig entscheidungsfreudig sein, sie zu vermeiden trachten und deshalb seine Transformationschance schnell verringern.“ Das Konzept des Charismas bezieht Oevermann – es „aus dem einengenden Zusammenhang der Herrschaftssoziologie“ herauslösend – von Weber. „Charisma bezeichnet dann nämlich nichts anderes als die pragmatische Handlungsstruktur, in der mit Bezug auf eine Krise, die entweder anschaulich überzeugend vorliegt oder erfolgreich eingeredet wird, ein Versprechen auf Krisenlösung überzeugend vermittelt wird und sich praktisch bewährt.“ Charismatisch zu *handeln* bedeutet folglich, mit Anspruch auf Vernünftigkeit in eine offene Zukunft hinein handlungsenthemmt und ohne zu großen Verzug zur Umsetzung spontan gefasster Entscheidungen zu gelangen; und dies unter der genuin krisenhaften Bedingung, dass diese sich erst in der Zukunft faktisch als vernünftig oder unvernünftig erweisen werden. Genau diese charismatische Struktur liegt – aufbauend auf einem charismatischen Selbst-Vertrauen – in gesteigerter Form den Aktionen des guten Eishockeyspielers zugrunde.

Den Ursprungsort von Charisma bilden gemäss Oevermanns Modell von Lebenspraxis krisenhafte Entscheidungssituation, die sich – entgegen dem Alltagsverständnis von „Krise“ – gerade nicht mehr durch die Wiederherstellung einer bisherigen Normalität oder den Einsatz bewährter Routinen bewältigen lassen. Auch Weber (1980: 654) bezieht den charismatischen Entscheidungsmodus spezifisch auf Situationen, die den „Alltag“ als „Dauergebilde“ als krisenhaft erscheinen lassen, und grenzt ihn scharf einerseits vom bürokratisch-rationalen und andererseits vom patriarchal-traditionalen

Entscheidungsmodus ab: „Die bürokratische, ganz ebenso wie die ihr in so vielem antagonistische, patriarchale Struktur sind Gebilde, zu deren wichtigsten Eigenarten die *Stetigkeit* gehört, in diesem Sinne also: ‚Alltagsgebilde‘. Zumal die patriarchale Gewalt wurzelt in der Deckung des stets wiederkehrenden, normalen Alltagsbedarfs und hat daher ihre urwüchsige Stätte in der *Wirtschaft*, und zwar in denjenigen ihrer Zweige, welche mit normalen, alltäglichen Mitteln zu decken sind. [...] Die bürokratische Struktur ist darin nur ihr ins Rationale transportierte Gegenbild. Auch sie ist Dauergebilde und, mit ihrem System rationaler Regeln, auf Befriedigung berechenbarer Dauerbedürfnisse mit normalen Mitteln zugeschnitten. Die Deckung allen über die Anforderungen des ökonomischen Alltags *hinausgehenden* Bedarfs dagegen ist, je mehr wir historisch zurücksehen, desto mehr, prinzipiell gänzlich heterogen und zwar: *charismatisch*, fundiert gewesen. Das bedeutet: die ‚natürlichen‘ Leiter in psychischer, physischer, ökonomischer, ethischer, religiöser, politischer *Not* waren weder angestellte Amtspersonen, noch Inhaber eines als Fachwissen erlernten und gegen Entgelt geübten ‚Berufs‘ im heutigen Sinn dieses Wortes, sondern Träger spezifischer, als übernatürlich (im Sinne von: nicht jedermann zugänglich) *gedachter* Gaben des Körpers und Geistes.“ Webers Argument ist weniger ein historisches als vielmehr ein konstitutionstheoretisches: Der „revolutionäre Charakter“ des Charismas resp. ein charismatischer Entscheidungsmodus tritt immer dann zu Tage, wenn mit den bereits vorhandenen „normalen Mitteln“ oder entsprechend einem eingeschliffenen „System rationaler Regeln“ eine „Not“ – resp. *Krise* – nicht mehr überwunden werden kann. Genau dies freilich stellt im Verlaufe einer sich genuin krisenhaft entwickelnden Lebensgeschichte – resp. im Verlaufe eines Eishockeyspiels – nicht den Ausnahme- sondern den ständig wiederkehrenden Normalfall dar. (Vgl. Oevermann 2000: 132ff.)

Martin Born gelingt es, sich während mehrerer Jahre eine Position in einer Eishockey-Spitzenmannschaft zu sichern. Dieses vordergründig schlichte Datum verweist darauf, dass bei ihm in extrem ausgeprägter Form jenes „charismatische Selbst-Vertrauen“ vorliegt, auf dem jede konkrete Bewährung von Autonomie strukturell gründet. Hat sich dessen Kerngestalt bei Born, wie oben aufgeführt, bereits in der Primärphase der Sozialisation komplikationsfrei herausbilden können, so wird es während der Ausübung des Mannschaftssports vermutlich weiter gestärkt. So lässt sich denn *hypothetisch* davon ausgehen, dass ein charismatisches Selbstvertrauen auch bei Borns späterer Transformation zum Unternehmer eine entscheidende Rolle spielen wird und dass seinen unternehmerischen Aktivitäten in ähnlicher

Weise eine charismatische Struktur inhärent ist wie seinen Aktionen als Spitzen-Eishockeyspieler.

1.3 Das Milieu der Natur

Dass Born sich Anfang der 1980er Jahre einer Trend-Sportart zuwendet, scheint bei einer vordergründigen Betrachtung der Hypothese, seine Aktivitäten seien auf Konturierung der eigenen Person durch Bewährung in krisenhaften Entscheidungssituationen ausgerichtet, zu widersprechen. Denn bei einer oberflächlichen Analyse der Trendsportart Windsurfen kann man zu der Einschätzung gelangen, Born werde nun von einer Life Style- oder Szenenkultur aufgesogen, in welcher ein authentischer Bewährungswille fast zwangsläufig verdampft und sich gegen das Prinzip der „Innengeleitetheit“ des Handelns das Prinzip der „Aussengeleitetheit“ (vgl. Riesman 1977) durchsetzt. Nicht Bewährung durch charismatische Krisenbewältigung, wie sie beim Eishockey in hochgradig verdichteter Form vorliegt, scheint den Dreh- und Angelpunkt der Windsurfer-Szene zu bilden, sondern eine nie abbrechen wollende Dynamik der Überbietung in Belangen einer oberflächlichen Coolness sowie eines sich am äußeren Schein ausrichtenden Kults des Materials.

Dieser skeptischen Lesart einer Transformation des Falles Born in Richtung „Life-Style“ und Außenleitung lässt sich auf dem Wege einer hier selbstverständlich nur schematisch zu skizzierenden Rekonstruktion der Kernstruktur des Windsurfens indes eine alternative, mit den obigen Hypothesen hochgradig kompatible Lesart gegenüberstellen: Das Windsurfen eröffnet Born die Chance auf eine authentische Erfahrung der Natur. Born begibt sich in eine direkte, unmittelbare und genuin krisenhafte Auseinandersetzung mit den Kräften der Natur und lernt, sich diese mittels mimetischer Anschmiegun nutzbar zu machen. Als authentisch lässt sich diese Erfahrung der Natur allerdings nur dann bezeichnen, wenn sie auf einem bedingungslosen Respekt vor deren Würde und Erhabenheit gründet. Das Windsurfen besitzt dann weniger mehr die Struktur eines instrumentellen Zugriffs, als vielmehr die Struktur eines mimetischen Dialogs. Entsprechend dieser Lesart schlägt folglich *auch* in Borns Hinwendung zum Surfen der Wille durch, qua Krisenbewältigung als ganzer Mensch an Profil zu gewinnen.

Dass dieser Wille bei ihm außerordentlich stark ist, ist nunmehr auch in der Kombination seiner Aktivitäten eindrücklich dokumentiert. Beim Basteln gibt er sich konzentriert der Schaffung eines Werks hin, beim Eishockeyspiel übt er sich systematisch in der Interaktion mit anderen und beim Surfen tritt er in einen mimetischen Dialog mit den Kräften der Natur ein.

1.4 Bildung und Berufswahl

Borns Bewährungswille scheint sich nun allerdings stärker auf seine außerberuflichen als auf seine beruflichen Aktivitäten zu beziehen. Denn in den Daten zu seiner Bildungs- und Berufskarriere scheint ein eher laues Feuer für den von ihm gewählten Beruf dokumentiert zu sein. Sowohl dem als äußerst pragmatisch erscheinenden Entscheid für das Wirtschaftsgymnasium, mit dem er sich von Anfang an die Option auf eine originäre Studienwahl in den Bereichen Natur-, Sozial- oder Geisteswissenschaften verspielt, als auch dem anfänglichen Entscheid gegen ein Universitätsstudium und für die Lehrerausbildung haftet etwas Minimalistisches an. Born erscheint in seinen auf eine spätere Erwerbstätigkeit ausgerichteten Entscheidungen als stärker auf Sicherheit und finanzielle Absicherung bedacht, denn auf persönliche Profilierung für irgendeine spezifische Form beruflichen oder professionellen Handelns.

Dieser Deutung der bildungs- und berufsbiographischen Daten könnte entgegengehalten werden, dass Born mit der (verspäteten) Aufnahme des universitären Sekundarlehrerstudiums eine Professionalisierung seiner Lehrtätigkeit anstrebt. Von der Sache her gedacht fügt indes eine universitäre Ausbildung resp. der Wechsel von der Primär- auf die Sekundarstufe den professionellen Bewährungschancen als Lehrer nichts Wesentliches hinzu. Die Konfrontation mit sechs- bis zwölfjährigen Kindern erscheint aus professionalisierungstheoretischer Sicht als mindestens genau so herausforderungsreich wie die Konfrontation mit pubertierenden Dreizehn- bis Sechzehnjährigen. Die Aufnahme des Studiums muss folglich – sofern Borns Entscheidung nicht auf einer Illusion gründet –alternativ begründet sein. So ist beispielsweise denkbar, dass Born mit der Ausbildung zum Sekundarlehrer eine Verbesserung seines Einkommens, einen sozialen Statusgewinn, eine Ausdehnung der von ihm frei gestaltbaren Zeit oder eine Erweiterung seines Wissens im Bereich der Naturwissenschaften anstrebt. Möglicherweise will sich Born, um zum einen genügend Zeit und zum anderen eine

solide finanzielle Rückversicherung für die Dinge zu haben, die ihn „tatsächlich“ umtreiben, gerade in Zeiten wirtschaftlicher Rezession eine riskante Berufswahl oder einen riskanten Studienentscheid nicht leisten.

Freilich darf nicht unberücksichtigt bleiben, dass Born trotz seiner diversen Parallelaktivitäten seine formale Qualifizierung zum Pädagogen hochgradig effizient und innerhalb der hierzu offiziell vorgesehenen Fristen vorantreibt. Dieses Datum lässt sich dahingehend deuten, dass bei Born eine immense Disziplin und Konzentrationsfähigkeit vorliegt – als Beleg dafür, dass auch Borns professionelles Handeln als Lehrer von einem gesteigerten Bewährungswillen angetrieben ist, ist es indes zu schwach. Entsprechend wird bei der Analyse von Borns Ausführungen während des Interviews eine erhöhte Aufmerksamkeit auf die Frage zu richten sein, ob die Hypothese eines bei ihm generell vorhandenen gesteigerten Bewährungswillens in Anbetracht des eher lauen Feuers für den Lehrerberuf als durch die Fakten widerlegt gelten muss.

1.5 Zwischenfazit

Die Analyse von Martin Borns biographischen Daten legt zusammengefasst den folgenden Befund nahe: Borns Freizeitaktivitäten sind in gesteigerter Form auf individuelle Bewährung im Sinne einer wiederholt angestrebten Herausforderung und Erprobung der eigenen Krisenfestigkeit ausgerichtet. Sie stützen sich auf eine Habitusformation, die sich – unter Rückgriff auf eine Formulierung von Joseph A. Schumpeter (1912: 164) – als eine „Disposition zum Handeln“ bezeichnen lässt: Insbesondere und gerade in Situationen, in denen deren Folgen nicht absehbar sind, drängt es ihn zur spontanen Entscheidung. Als wesentlich erscheint für Borns Aktivitäten ein Handlungsimpuls, der weniger auf rationalem Kalkül als vielmehr auf Handlungsenthemmtheit, Spontaneität und einem feinen Gespür für das der Möglichkeit nach Erfolgs- oder Zukunftsträchtige gründet. Diese „Disposition zum Handeln“ stützt sich bei Born auf ein charismatisches Selbst-Vertrauen sowie auf eine solide Vergemeinschaftung; auf basale Sicherheiten also, die ihren primären Ursprung in den als unproblematisch erscheinenden Konstellationen seiner Herkunft haben, und die durch seine Aktivitäten weiter gefestigt werden.

Bezüglich der Motiviertheit der 1996 erfolgten Unternehmensgründung sowie der Struktur von Borns unternehmerischem Handeln lassen sich hieraus die folgenden Hypothesen ableiten:

(1) Borns Unternehmensgründung liegt eine Motivik der „Selbstcharismatisierung“ resp. der Festigung und Bewährung seines charismatischen Selbst-Vertrauens zugrunde.

(2) Borns Handeln als Unternehmer ist – analog zum seinem Handeln als Eishockeyspieler – eine charismatische Entscheidungsstruktur inhärent, mit der Routinen pionierhaft durchbrochen werden und das Neue gesetzt wird.

2. Zur Entwicklung des Unternehmens „Hollowbaord GmbH“

Diese beiden Hypothesen, von denen sich die eine auf die „Motiviertheit“ die andere auf die „Struktur“ des unternehmerischen Handelns von Martin Born bezieht, sollen im folgenden anhand des verfügbaren Datenmaterials überprüft und allenfalls einer Schärfung und Verfeinerung unterzogen werden. Hierzu wird der Entwicklungsverlauf des von Born gegründeten Unternehmens in sechs Phasen unterteilt. Am Anfang jeder dieser Phasen steht eine sich Born als neuartig darbietende Problemstellung. Die Art und Weise, wie er *erstens* diese Problemstellung durch seine vorangehenden, jeweils auf eine krisenhafte Entscheidungssituation zusteuernden Aktivitäten gleichsam provoziert, wie er sich *zweitens* diese Entscheidungssituation reflexiv zurechtlegt und wie er *drittens* sich in ihnen faktisch entscheidet, soll Aufschluss über die bei ihm vorliegende Habitusformation sowie die basale Logik seiner Entscheidungen geben. Die Geschichte des Unternehmens „Hollowboards GmbH“ lässt sich als eine dichte Verkettung von krisenhaften Entscheidungssituationen auffassen, wobei in jeder Phase der versuchten Krisenbewältigung sich zuerst das Produkt und später das Unternehmen jeweils neu konstituiert – im Verlaufe der Entwicklung gegenüber der Person des Gründers also auch eine gewisse Autonomie erlangt.

2.1 Die erfolgreiche Einredung einer Krise

Am Anfang der Unternehmensgründung steht Borns Begeisterung für das Windsurfen. Im Interview erwähnt er, dass Anfang der 1980er Jahre in der

Schweiz eine eigentliche Surfeuphorie ausbrach, von der auch er erfasst wurde. Wodurch ist Borns Bestreben, sich ein eigenes Brett zu bauen, ursprünglich motiviert? Born schildert die Sachlage wie folgt:

B: (...) Da hat jeder hat in A. hat Surfbretter gebastelt jeder. In jeder Werkstatt hat irgendeiner laminiert..

K: Ähä (lacht)

B: Und ich natürlich auch. Und das Ziel ist natürlich schon gewesen, am Anfang ist's gewesen, da hat man möglichst verrückte Designs gemacht und das ist so die Zeit gewesen, so ein bisschen die Flower-Power Zeit des, des Windsurfens. Und.., aber *nicht das* hat ja das leistungsstarke Board ausgemacht, sondern die Form, das ist das *eine*, das das Kriterium ist von den Surfbrettern, und das *andere* ist das Gewicht. Also je leichter ein Brett, desto besser, das kann man ganz klar so sagen. Und, eh.., das haben die andern aber auch gewusst, und man hat immer probiert, leichter zu werden, mit besseren Materialien, und nachher ist natürlich immer die Idee gewesen, bei den herkömmlichen Surfbrettern ist Schaum drin.., wenn dieser Schaum nicht mehr drin ist, wird's leichter.., das ist eh.., eine einfache Formel. Und eh.., man muss aber die Schale dafür kompensieren, den Schaum, der nicht drin ist, die Festigkeit. Und dort kann man Gewicht sparen.

Born verwendet in seinen Ausführungen die stilistische Form einer dramatischen Zuspitzung: in der „Flower-Power-Zeit des Windsurfens“ habe man an „möglichst verrückten Designs“ herumgemacht, aber – durchaus im Sinne der prophetischen Formel „Aber ich sage Euch“ – „Aber *nicht das* hat ja das leistungsfähige Board ausgemacht!“ Born streicht prägnant hervor, dass es ihm beim Bau eigener Bretter von einem bestimmten Zeitpunkt an nicht mehr bloß – sich an der Überbietungslogik der *Life Style*-Kultur ausrichtend („Und ich natürlich auch“) – um die Herstellung ständig neuer Designs, sondern nunmehr um die Bewältigung eines eigentlichen, substanziellen Problems ging. Born erachtete es nämlich, um seine Dramatisierung weiter zuzuspitzen, für geradezu skandalös, dass die Bewährungschancen im mimetischen Dialog mit der Natur durch die zu diesem Zeitpunkt beim Bau der Bretter verwendete Technologie in hohem Masse restringiert blieben. Unter allen Umständen gilt es, mittels einer substanziellen – das heißt: nicht bloß die Oberfläche des Bretts betreffenden – Innovation den Raum dessen, was in der Welt resp. auf dem Surfbrett möglich ist, in einem materialen Sinne zu erweitern. Die anzustrebende Innovation zielt also nicht bloß auf eine Revolutionierung der Mittel, sondern auf eine Revolutionierung der Zwecke. Borns Ausführungen bestätigen denn auch die oben explizierte Hypothese, das nicht *Life-Style*- oder Szenen-Affiziertheit Born zum Wind-

surfen animierten, sondern ein innerer Drang nach Bewährung im mimetischen Dialog mit der Natur.

In Borns dramatischen Hinweis auf die substanzielle Unzulänglichkeit aller bisherigen Technologie vollzieht sich das, was gemäss Oevermann (1995, 49) die Eröffnung eines erfolgreichen Charismatisierungsverlaufs wesentlich kennzeichnet: der „Verweis auf dramatische Stigmatisierungen einer Initiierungsinstanz“ sowie eine erfolgreiche „Markierung der Differenz dessen, was nun kommt, als sich von der laufenden Alltagsnormalität abhebende Äußeralltäglichkeit“. Am Anfang von Borns Unternehmensgründung steht also weder die Entdeckung offenkundig durch den Markt noch nicht gedeckter Konsumbedürfnisse, noch der Wunsch, mittels Variation eines bereits existierenden Gutes auf einem bereits etablierten Markt Geld zu verdienen. Ökonomische Erwägungen spielen während der Konstitutionsphase von Borns Unternehmen keine Rolle. Der Geburtsort von Borns Unternehmen ist nicht der Markt, vielmehr steht an ihrem Anfang die Entdeckung einer substanziellen Krise des realen Lebens: alle bisherigen Bretter sind für ein wirkliches Surfen ungeeignet. Born erblickt seine Sendung darin, etwas substanziell Neues zu schaffen; freilich ohne bereits jetzt begründet davon ausgehen zu können, dass ihm dies jemals gelingen wird. Sein Entscheid, zu handeln, kann sich denn folglich nicht auf ein rationales Kalkül, sondern ausschließlich auf Charisma abstützen; auf „die Spontaneität des argumentationslosen Überzeugt-Seins von etwas Positivem, Krisenlösendem angesichts einer Krise vorausgehender bewährter Überzeugungen.“ (Oevermann 1995: 48) Dieses Charisma ist, so Max Weber (1980: 142) „spezifisch *wirtschaftsfremd*. Es konstituiert, wo es auftritt, einen ‚Beruf‘ im emphatischen Sinn des Wortes: als ‚Sendung‘ oder innere ‚Aufgabe‘.“

Ein Prophet oder Krisen-Avantgardist ist Born auch in einem rein zeitlichen Sinne. Seine Skandalisierung des Surfens und die mit ihr verbundene Forderung nach substanzieller Innovation fällt in eine Zeit, in der sich dieses gerade erst als Trendsportart zu etablieren beginnt. Es scheint also nicht wenige Personen zu geben, denen die Beschränktheit des auf der Basis der gegebenen Technologie Möglichen als alles andere denn skandalös erscheint; Personen also, die sich mit dem – im Sinne von Weber – „Alltäglichen“ zufrieden geben.

Im weiteren Verlauf seiner Ausführungen unterzieht Born die von ihm erfolgreich eingeredete Krise einer pointierten Explikation. Besonders auffallend dabei ist, dass er, ohne in Verzug zu geraten, also ohne beispielsweise den Begriff des „leistungsstarken Boards“ auf der philosophischen Ebene

der *Zwecke* präziser zu bestimmen, sich diese Krise nunmehr direkt als eine Krise der Technologie resp. der *Mittel* zurechtlegt. Offenkundig liegt bei Born die oben bereits erwähnte „Disposition zum Handeln“ vor: Krisen auf der Ebene der *Zwecke* animieren zum Philosophieren, Krisen auf der Ebene der *Mittel* zum Handeln. In seinen Ausführungen gelangen zwei stilistische Mittel zur Anwendung, die charakteristisch wohl nicht nur für Borns Praxis des Erzählens, sondern für seine Lebenspraxis schlechthin sind. Zum einen folgt seine Erzählung einer Logik der *Fokussierung der Aufmerksamkeit auf das Wesentliche*; zum anderen einer Logik der *rasanten Zusteuerung der Explikation auf ein konkret und präzise fassbares Handlungsproblem*. Sowohl die sich Born darbietende Problemstellung als auch das aus ihr zu erschließende Handlungsproblem erscheinen in seiner Wahrnehmung als fassbar in je einer „einfachen Formel“: Die Leistungsstärke des Bretts ist eine Funktion von erstens der Form und zweitens des Gewichts – und: Um das Brett leichter zu machen, ist erstens des Füllmaterial zu entfernen, zweitens ein festeres, aber gleichwohl leichteres Hüllenmaterial zu verwenden. Born legt sich also ohne Umschweife die Problemlage in einer Weise zurecht, die diese als prinzipiell bewältigbar erscheinen lässt und die ihn, Born, zu einem unverzüglichem Handeln anhält. Auch in der Art und Weise, wie er sich die zu bewältigende *technische* Problemstellung zurechtlegt, kommt eine „Disposition zum Handeln“ also deutlich zum Ausdruck. Alternativ ist nämlich auch denkbar, dass diese bereits bei der Explikation als derart kompliziert vergegenwärtigt wird, dass ein Handeln von Anfang an als illusionär, aussichtslos oder als viel zu aufwändig erscheint.

Indem Born die Problemlage auf ein klar fassbares, *binäres* Handlungsproblem hin zuspitzt, begibt er sich in eine neue Krise: Er *muss* handeln resp. sich praktisch an die Bewältigung der erfolgreich eingeredeten Krise heranmachen.

2.2 *Das praktische Ringen um Invention*

Dass Born unverzüglich zur Tat schreitet, ist in der Dramaturgie seiner Ausführungen eindrücklich dokumentiert. Im unmittelbaren Anschluss an die obige Passage heißt es:

Und eh ... Zuerst habe ich Bretter gebaut in zwei Halbschalen.

Indem sich Born das substanzielle Problem des Windsurfens nun ausschließlich noch als ein material- und verfahrenstechnisches Problem zu-rechtlegt, konstituiert er sich als ein *Erfinder*. Er macht sich also, nachdem er sich mit den Zwecken hinlänglich befasst hat und in dieser Sphäre einen substanziellen Innovationsbedarf ausgemacht hat, konsequenterweise an die Revolutionierung der Mittel heran. Anders als in der Perspektive von Born selbst, den es zum Handeln drängt, erscheint dieses Unterfangen in einer „rationalen“ Außenperspektive als wenig nachvollziehbar. Aufgrund der folgenden Überlegungen, wäre ihm von einem Handeln sogar dringend ab-zuraten:

Erstens kann sich Born auf keine verbürgten technischen Qualifikationen abstützen. Er ist Primarlehrer und Eishockeyspieler. Sein technisches Know-how beschränkt sich auf die Erfahrungen, die er beim Zusammenbas-teln von Modellflugzeugen sammeln konnte. Dass er mit dieser äußerst be-scheidenen Ausstattung an qualifizierendem Wissen an eine anspruchsvolle Werkstoff- und Verfahrensinvention herangehen will, erscheint vermessen. Würde Born *zweitens* einigermaßen vernünftig kalkulieren, müsste er ein-sehen, dass ihm für die Realisierung der Invention, deren technische Mach-barkeit hochgradig unwahrscheinlich ist (andere haben es bis dahin ja auch nicht geschafft), keine ausreichenden finanziellen Mittel zur Verfügung ste-hen werden. Mit Kredit oder Risikokapital kann er, wenn überhaupt, erst für den Zeitpunkt nach dem Gelingen der Invention rechnen. *Drittens* arbeitet Born zum Zeitpunkt seines Schreitens zur Tat als Lehrer und Eishockey-spieler und ist ökonomisch auf eine Erwerbstätigkeit angewiesen. Woher, müsste er sich also vernünftigerweise fragen, nehme ich denn die Zeit, um innert nützlicher Frist zu der angestrebten Invention zu gelangen, d.h. schneller zu sein als all die anderen, denen nicht nur mehr Zeit, sondern auch mehr Geld zur Verfügung steht? *Viertens* begibt sich Born in ein In-novationsfeld, das mit etablierten und in den marktbeherrschenden Firmen institutionell eingebetteten Akteuren bereits bestens besetzt ist. Wenn es ihm denn tatsächlich um eine Revolutionierung des beim Windsurfen Er-fahrbaren geht, würde er also besser auf eine entscheidende Innovation war-ten, statt selber zur Tat zu schreiten. Das bereits für die Invention erforderliche Know-How, die erforderliche Investitionskraft, die erforderliche For-schung- und Entwicklungsinfrastruktur sowie – sollte die Invention denn gelingen – die erforderlichen Lieferantenbeziehungen, das erforderliche Vertriebsnetz und die erfolgreichen *Brands* liegen nicht bei ihm, sondern bei den im Markt bereits etablierten Anbietern. Borns Ansinnen, zu diesen in

ein direktes Konkurrenzverhältnis zu treten, gründet in der Außenperspektive auf einer provinziellen Anmaßung von Genialität. Provinziell ist diese Anmaßung durchaus auch im konkret räumlichen Sinne: Weitab von den Zentren des Surfsports, die bereits damals in Australien und auf Hawaii liegen, maßt Born es sich in einer Schweizer Provinzstadt an, etwas zu schaffen, was bisher noch keiner geschafft hat – und vor allem, es schneller und besser zu schaffen. Kurzum: Wenn Born zur Tat schreitet, handelt er im Sinne einer betriebswirtschaftlichen Risikokalkulation wider jegliche Vernunft.

Es gibt nun freilich auch Faktoren, die sein initiativ Werden nicht unwesentlich begünstigen. *Erstens* kann es auf Born beruhigend wirken, dass, wenn er von den der Möglichkeit nach ausufernden Kosten einfach mal absieht, das Gelingen der angestrebten Invention für ihn keine Existenzfrage darstellt. Mit dem Lehrerberuf hat er sich eine solide Plattform geschaffen, auf die er sich problemlos wieder zurückziehen kann, sollten seine erfinderischen Ambitionen dereinst scheitern. *Zweitens* ist Born in der Stadt A. umgeben von Tüftlern und Bastlern. Die Risiken, kategorisch als Spinner zu gelten und durch den Entzug von sozialer Anerkennung in seinen Bestrebungen entmutigt zu werden, erscheinen folglich als eher gering. *Drittens* fällt Borns Konstitution zum Erfinder in eine Zeit wirtschaftlicher Rezession. Normalbiographische Erwartungen weichen sich tendenziell auf und das in irgendeiner Weise als innovativ, erfinderisch oder unternehmerisch Geltende, gewinnt sozial an Wertschätzung. Und *viertens* ist Born solide „vergemeinschaftet“: Herkunftsfamilie und Partnerschaft bieten ihm ein Milieu von Geborgenheit, das gegen Irritationen durch persönlichen Misserfolg weitgehend immun ist. Über „soziales Kapital“ in dem von Bourdieu (1993) eher ökonomisch gefassten Sinne verfügt Born allerdings nur bedingt. Nur vereinzelt scheint er innerhalb der Szene Kontakte zu Personen zu unterhalten, die ihm im Fall eines Gelingens der Invention und bei deren späterer Verwertung als Türöffner oder Partner dienen könnten.

Dass Born, wohl ohne sich die aufgelisteten Einwände bewusst zu machen, zur Tat schreitet, lässt sich in den Kategorien einer „rationalen Wahl“ nicht verstehen. Was hier stattdessen vorliegt, ist wesentlich ein charismatischer Akt. Born hadert nicht, er handelt. Ohne dies im Voraus bereits wissen zu können, setzt er darauf, dereinst einen materialen Beitrag zur Revolutionierung des Windsurfens leisten zu können. In diesem initialen Akt der Selbstcharismatisierung sichert er sich gleichsam seine eigene Gefolgschaft. Er verlässt sich ausschließlich auf das Vertrauen in seine eigenen schöpferi-

schen Kräfte und setzt sich souverän über alle möglichen Bedenken hinweg. Sein Selbstvertrauen gründet wohl darauf, dass er sowohl in der Werkstatt als auch auf dem Spielfeld und dem See schon die heikelsten Krisensituationen erfolgreich gemeistert hat – oder aber aus allfälligen Niederlagen nicht geschwächt, sondern im Gegenteil gestärkt hervorgegangen ist.

Bei seinen ersten Versuchen mit Halbschalenteknologien muss Born feststellen, dass er mittels dieser Verfahrenstechnologie selbst bei gleichzeitiger Verwendung eines leichteren Hüllenmaterials eine Gewichtsreduktion von höchstens fünf Prozent erreichen kann. Die nun folgenden Schritte legt er wie folgt dar:

„Ich hab gesagt, es muss über .., über zwanzig Prozent sein, damit es wirklich etwas bringt. Eben und nachher habe ich, habe ich mir ganz einfach überlegt, ich habe die Oberfläche des Surfbrettes berechnet.., und mir nachher überlegt, wenn ich es mit diesem Material baue, mit dem (Flugzeugmaterial?), wenn man das in einem Arbeitsgang herstellen könnte, also nicht in zwei Halbschalen, das heisst ein Arbeitsgang, ein fertiger Hohlkörper kommt fixfertig aus dem Ofen, was hätte man dann für ein Endgewicht. Das hat man.., das war eine *Milchbüchli*-Rechnung. Als ich das im Taschenrechner gesehen habe, da haben mir natürlich die Augen angefangen zu leuchten.., da hab ich gesagt: ‚Also, dieser Weg oder keiner!‘ Aber ich habe noch nicht gewusst wie, nachher habe ich Versuche gemacht.“

Born strebt eine Gewichtsreduktion von zwanzig Prozent an und gibt sich entschieden mit den mittels Halbschalentechnologie erreichten fünf Prozent nicht zufrieden. Dieses Faktum ist ein neuerliches Indiz dafür, dass es ihm nicht bloß um eine Revolutionierung der Mittel, sondern um eine materiale Revolutionierung der Zwecke geht: die Gewichtsreduktion muss „wirklich etwas bringen“. Außerdem ist in der präzisen Formulierung einer Zielvorgabe verbürgt, dass es Born nicht, wie aufgrund der oben erläuterten Nicht-Rationalität seines Handelns noch vermutet werden könnte, um ein Basteln-um-des-Bastelns-Willen oder um ein Basteln-um-des-selber-gebastelten-Bretts-Willen geht. Born strebt sehr wohl eine ernst zu nehmende substantielle Neuerung an. Ginge es ihm nur um ersteres, könnte er sich mit dem erreichten Ergebnis allenfalls schon zufrieden geben: Mehr war einfach nicht drin.

Nachdem die Möglichkeiten der realen Welt – Born ist nicht der erste oder der einzige, der mit der Halbschalentechnologie arbeitet – hinlänglich erprobt sind, begibt er sich in die Welt des Hypothetischen resp. des „Außeralltäglichen“ (Weber). Bei einer Rechenoperation, die er als eine „Milchbüchli-Rechnung“ hinstellt, einer Operation mit simpelsten Additio-

nen und Subtraktionen also, offenbart sich ihm, dass der angestrebte Erfolg eine Funktion von *erstens* der Reduktion des Verfahren auf einen einzigen Schritt und *zweitens* der Verwendung des bereits entdeckten neuartigen Materials ist. Erneut nimmt Born also zum einen eine Fokussierung der Aufmerksamkeit auf das Wesentliche und zum anderen eine Zuspitzung der Problemlage auf ein klar fassbares Handlungsproblem vor. Er verfährt dabei äußerst radikal: Die Zukunft erscheint als eine Frage des Handelns oder des Nicht-Handelns, eines binären Ja oder Nein: „Also dieser Weg oder keiner!“ Durch diese Zuspitzung ist die Entscheidung im Grunde bereits gefällt – und Born hat ein neues Problem: Es gilt, substanziell Neues zu schaffen. Dass er hiervor nicht zurückschreckt, verweist erneut auf charismatisches Selbstvertrauen. Und erneut äußert sich in der Dramaturgie von Borns Erzählung unmittelbar die für ihn charakteristische „Disposition zum Handeln“: Im direkten Anschluss an die Feststellung „Aber ich habe noch nicht gewusst wie“, heißt es beinahe lapidar:

„Nachher habe ich Versuche gemacht.“

2.3 Die Invention

Spätestens mit der kategorischen Festlegung „Dieser Weg oder keiner“ erlangt das neuartige Surfbrett eine hypothetische Realität, von der nun auch eine Verbindlichkeit ausgeht. Die Verfolgung der Sache wird für Born zur Verpflichtung. Ähnlich wie ein Kunstwerk, das nach Vollendung drängt, erlangt bereits in dieser frühen Phase der Invention die Schöpfung gegenüber dem Schöpfer ein Eigenleben. Mit seinen ersten Modellversuchen begibt sich Born systematisch an die Grenzen des Möglichen und versucht, diese an der alles entscheidenden Stelle zu erweitern. Er unternimmt Versuche mit einem Ballon, der das Brett von innen her aufbläst sowie mit einem Überdruckgenerator, der das Material an die Außenwände einer Negativform presst. Hierbei zeigt sich dann allerdings, dass sich das Brett nur mittels Verwendung tonnenschwerer Negativformen in die gewünschte Form bringen ließe. Dass ihm der Durchbruch letztlich mittels eines alternativen Verfahrens gelingt, stellt Born im Interview als eine unmittelbare Folge davon dar, dass er sich diese teuren Negativformen nicht leisten konnte und dass deren Verwendung das Brett zu sehr verteuert hätte.

„Und *darum* habe ich ein anderes Verfahren entwickelt, das die Formen, die Negativformen nicht belastet, und wo ich sehr hohen Druck draufgeben kann, dass ich das in einem Arbeitsgang hab, eh, hab können bauen.“

Ein Kausalität zwischen einem Mangel an Ressourcen einerseits und einer Invention andererseits lässt sich, sinnlogisch betrachtet, erst herstellen, wenn die Invention bereits gelungen ist. Erst *nachdem* die Schöpfung steht, kann Born zu der Aussage gelangen, dass die von ihm unternommenen Schritte gut und vernünftig waren. Besonders deutlich wird dies, wenn man Borns Aussage auf ihren wesentlichen Sinngehalt hin zuspitzt: „Aufgrund meiner Budgetrestriktion und als ein rational handelnder Mensch entschied ich mich nicht für Innovation B sondern für Innovation A.“ Eine derartige Aussage erschiene im Voraus deshalb als absurd, weil zum Zeitpunkt der vermeintlichen Innovation, weder Innovation A noch Innovation B faktisch im Bereich des Wahlbaren liegen. Für Innovationen kann man sich nicht rational entscheiden, sie müssen gelingen. Borns Aussage dokumentiert also, dass überall da, wo Neues entsteht, das ökonomische Modell einer rationalen Wahl systematisch versagt. Innovationen gründen genuin auf einem Akt der spontanen, resp. charismatischen Behauptung von etwas, das da kommen wird, ohne dass zum Zeitpunkt dieser Behauptung der mit ihr verbundene Anspruch auf Begründbarkeit bereits eingelöst werden könnte. Erst wenn das Neue geschaffen ist, wird es in einer nachgelagerten Rekonstruktion auf seine Vernünftigkeit hin überprüfbar: Born sah, dass es gut war. Die selbstbewusst, resp. charismatisch auf die Zukunft abgeschlossene Wette stellt sich ihm nunmehr als eine vernünftige dar: Born ist bei tief gehaltenen Kosten in der Lage, ein „leistungsstarkes“ – das heißt, die bisherigen Grenzen des beim Surfen Erfahrbaren in einem materialen Sinne erweiterndes – Brett zu bauen. Das entwickelte Brett verfügt über die angestrebte Festigkeit und es ist extrem leicht.

Die Entdeckung eines geeigneten Hüllenmaterials einerseits sowie die Entwicklung eines Produktionsverfahrens, das im Modellversuch, den Born im Backofen seiner Mutter unternimmt, auf Antrieb funktioniert, versetzen ihn erneut unter Handlungsdruck. Die Invention muss verfeinert und weiterentwickelt werden. Es beginnt ein langer, Monate dauernder Dialog zwischen Born und dem von ihm geschaffenen Werk, in welchem der Schöpfer und das Werk in ein Verhältnis der wechselseitigen Stiftung von Autonomie hineintreten.

„Und dann hab ich einfach gesehen, das Potential, das in diesem Material liegt. Das ist ..., das ist wirklich phänomenal. Und dann habe ich gewusst, mein Verfahren, kombiniert mit diesem Material, das, das muss funktionieren. Und das hat es schlussendlich auch.“

Der endgültige Durchbruch setzt also ein Vertrauen in das Potential des Geschaffenen voraus. War es vormals ausschließlich noch ein Vertrauen in sich selbst, was Born zur schöpferischen Tätigkeit antrieb, ist es nach der Entdeckung des geeigneten Materials und des geeigneten Verfahrens nunmehr auch ein Vertrauen in die Sache. Ähnlich wie seine Eltern damals „sahen“, welche spezifischen Potentiale in ihrem Jungen steckten, und ihm eine Werkstatt einrichteten, „sieht“ Born nunmehr das Potential, das seine Schöpfung birgt, und begibt sich zu ihr in ein Verhältnis, das durchaus gewisse Affinitäten zu demjenigen der elterlichen Förderung besitzt.

Ein erstes Backofenmodell ist noch lange kein funktionsfähiges und verkäufliches Produkt. In der Anfangseuphorie ist sich Born noch keineswegs dessen bewusst, dass er nunmehr Monate darauf wird aufwenden müssen, das Produktionsverfahren zu verstetigen und seine Schöpfung (implizierend sowohl das Produktionsverfahren als auch das Produkt) marktfähig zu machen. Nachdem ihm dies gelingt, stellt sich ihm ein grundlegend neues Problem: Born hat sich vom *Erfinder* in den *Verwerter* seiner Schöpfung zu verwandeln. Intuitiv ist ihm klar, von welcher Tragweite seine Invention ist: Sie ermöglicht eine Revolutionierung des Windsurfens, resp. eine materiale Erweiterung des in der Welt Erfahrbaren. Zu deren marktmäßiger Verbreitung gibt es folglich schlicht keine Alternative. So entfacht sich in ihm denn ein prophetisches Sendungsbewusstsein, mit welchem ein nunmehr außerordentlich kühner Akt der Selbst-Charismatisierung verbunden ist: Born „sieht“, „weiß“ – und es drängt ihn zur Revolutionierung des Marktes.

„Als ich *das* gesehen habe, hab ich einfach das Potenzial gesehen und da hab ich gewusst, eh, das ist, wenn das, wenn das einschlägt, dann... phhh! dann ist super, weil dann, dann kann man den Markt umkremeln“.

Für die marktmäßige Verbreitung seiner substanziellen Invention – mit der er letztlich nach wie vor eine Revolutionierung der Zwecke, also des Windsurfens anstrebt, weil andernfalls ein Verweis auf das Potential von etwas Gesehenem in der obigen Radikalität schlicht nicht möglich wäre – stellen sich ihm zwei Alternativen: Entweder kann Born seine Invention patentieren lassen und sie anschließend einem etablierten Anbieter verkaufen

fen, oder er kann sich für den ökonomisch hochgradig riskanten Weg entscheiden, in einem bereits weitgehend gesättigten Markt eine eigene Produktion aufzubauen. Er steht also vor einem Entscheidungsproblem, das sich durchaus in den ökonomischen Kategorien eines Kosten-Nutzenkalküls fassen lässt. Borns Entscheidung fällt denn auch ausgesprochen vernünftig aus. Angesichts der immensen Investitionskosten, die mit dem Aufbau einer eigenen Produktion verbunden wären sowie den über weite Strecken antizipierbaren Schwierigkeiten, sich vollkommen aus eigener Kraft auf dem Markt zu etablieren, tritt er selbstbewusst einerseits in Lizenzverhandlungen mit den führenden Anbietern der Branche und begibt sich andererseits auf die Suche nach einem potenten Kooperationspartner in China, der im Falle eines Scheiterns dieser Verhandlungen in der Lage wäre, das von ihm entwickelte Produktionsverfahren unter seiner Regie industriell umzusetzen.

2.4 Die Suche nach Partnerschaft als Erfinder

Den Aufbau einer eigenen Produktion zieht Born also vorerst nicht in Erwägung. Es geschieht dies wohl aus dem Bewusstsein heraus, dass mit der Etablierung eines neuen Unternehmens trotz des immensen Potentials seiner Invention immense Schwierigkeiten nicht nur finanzieller Natur verbunden sein könnten. Born beweist in dieser Phase seiner Entwicklung also sehr viel Sinn für das ökonomisch Machbare. So begibt er sich denn gemeinsam mit seinem Produkt auf die Suche nach dem richtigen Partner. Born setzt dabei auf die genuine Überzeugungskraft seiner Invention sowie auf sein persönliches, nunmehr um eine messianische Dimension erweitertes Charisma; also eigentlich darauf, dass die Surfwelt auf ihn sowie auf die von ihm geschaffene revolutionäre Krisenlösung schon längst wartet:

„Als ich damals meine ersten guten Bretter gehabt habe, hab ich gedacht: Voilà, jetzt gehe ich zu den Surffirmen, und die sagen, also jetzt ein bisschen überspitzt formuliert: ‚*Grüessech* Herr Born, auf sie haben wir gewartet, auf ihr Produkt auch, hier ist der Check, wieviel füllen wir aus? Also, das ist jetzt sehr übertrieben gesagt aber eh, man hat, ich habe natürlich schon gedacht, wenn ich ein Produkt habe, das *verhebt*, dann kann ich das einer Firma zeigen gehen und nachher, nachher machen wir einen Deal. Sie übernehmen die Produktion und ... ich lass mich vielleicht anstellen, und so weiter.“

Born streicht explizit hervor, dass er sich gemeinsam mit seinem Brett auf die Suche nach einem Partner begab: „Auf Sie haben wir gewartet, auf Ihr Produkt auch“. Hieraus wird deutlich, dass Born nicht aus individualistischen Nutzenerwägungen heraus handelt, sondern dass es ihm substantziell um die von ihm vertretene Sache geht. Nachdem ihm die entscheidende Invention gelungen ist, stellt er sich beinahe bedingungslos in deren Dienst. Wie jedem Messias schlägt ihm nun freilich Widerstand entgegen:

„Also viele Firmen haben mir gesagt: ‚Loset [Hören Sie; P. S.], wir stellen sie an.- Sie sind innovativ und so. Sie stellen wir an. Aber eh .. nützt mir natürlich nichts, Ich habe ja mein Projekt wollen weiterbringen.“

Dass Born die finanziell sicherlich lukrativen Angebote ausschlägt, sie für wertlos erklärt, verweist nun überdeutlich auf die Feststellung Max Webers, reines Charisma sei spezifisch „wirtschaftsfremd“; es trete als „Sendung“, als „innere Aufgabe“ auf. Gerade dadurch, dass das Charisma, so Weber (1980: 142), sich gegen „die traditionale oder rationale Alltagswirtschaft, die Erzielung von regulären ‚Einnahmen‘ durch eine darauf gerichtete kontinuierliche wirtschaftliche Tätigkeit“ richtet, stelle es eine „revolutionäre Macht“ dar, und dies, so wäre nunmehr zu ergänzen, nicht nur im Gebiete der Herrschaft, sondern auch im Gebiete der Wirtschaft. Als ein in diesem Sinne „wirtschaftsfremd“ agierender Mensch, will es Born nicht in den Kopf, dass ein Projekt, das Potentiale zu einer materialen Erweiterung des in der Welt Erfahrbaren birgt, nicht weiterverfolgt werden soll. Born stellt sich in den Dienst einer materialen Rationalität, die mit einem formal rationalen und individualistischen Nutzenkalkül nichts gemein hat.

Die Erfahrung der Zurückweisung seines Produkts schildert er im Einzelnen wie folgt: Obwohl seine damaligen Gesprächspartner die Testberichte, die „supergut“ gewesen seien, vor sich liegen gehabt hätten, seien sie skeptisch geblieben. Diese Skepsis sei insofern nachvollziehbar gewesen, als er nicht der erste gewesen sei, der Hohlboards hergestellt habe, und seine Vorgänger seien ja tatsächlich in ihren jeweiligen Versuchen gescheitert. Es seien Zug um Zug immer wieder neue Einwände formuliert worden, die er alle überzeugend habe ausräumen können: Zuerst den Einwand, ein derart geringes Gewicht sei physikalisch schon gar „nicht möglich“, dann den Einwand, das Brett sei nicht „wassersolide“, dann den Einwand, „es sei zu wenig fest“, dann den Einwand, es sei „undicht“, dann den Einwand, das Material sei „viel zu teuer“, dann den Einwand, man könne es „nicht indus-

triell produzieren“. Es sei „immer wieder etwas gekommen“. Die Widerlegung all dieser Einwände scheint Born in seinem Mandat nun freilich nicht geschwächt, sondern im Gegenteil gestärkt zu haben: „Man muss aufpassen, dass man selber nicht einer Illusion verfällt“, sagt er im Anschluss an die obigen Schilderungen, und es scheint, dass letztlich die harte Prüfung des Produkts durch seine Gesprächspartner ihm abermals Anlass war, sich selber frei von jeglicher Illusion mit der Qualität seiner Invention auseinander zu setzen. Nachdem Born also wiederholt sich selbst der Bewährung ausgesetzt hat, unterzieht er auch sein Produkt dieser riskanten Prozedur. In deren Verlauf festigt sich kontinuierlich das Vertrauen in sein Werk und in sein prophetisches Mandat.

Nunmehr *offenbaren* sich Born die wahren Verhältnisse des Marktes: Er gelangt zu der Einsicht, dass nicht irgendein Defizit an seinem Produkt für die gescheiterten Verhandlungen verantwortlich ist, sondern ein systematisches Versagen des Marktes. Schlagartig wird ihm klar, dass die Aktivitäten der marktbeherrschenden Firmen nicht auf Innovation, sondern auf ein statisches Reproduzieren des Immergleichen, ja gar auf die systematische Verhinderung des Neuen ausgerichtet sind.

„Die wollen nicht.., die wollen nicht, dass das kommt, das Produkt, die wollen das nicht. Weil, man muss sehen.., wenn sie in einem, in einem gesättigten und gefestigten Markt drin sind, dann ist alles Neue.., kostet nur. Und bringt Veränderungen. Das wollen sie nicht. Das wollen sie einfach nicht. Also, dann müssen sie es irgendwie bekämpfen oder fernhalten, oder einkaufen und schubladiesieren, und so weiter...“

Born sieht sich vor die nunmehr gigantische Herausforderung gestellt, aus eigener Kraft Dynamik in den sich ihm als statisch darbietenden Markt hineinzubringen. Für ihn gilt es, den Markt in einem noch viel tiefgreifenderen Sinne „umzukrempeln“, als er anfänglich glaubte. Einen echten Markt für Windsurfbretter gilt es erst noch zu schaffen, und er, Born, sieht sich aufgrund der bahnbrechenden Invention, die ihm im Backofen seiner Mutter gelang, auserkoren und berufen, diesen gigantischen Akt zu vollziehen. Born ergreift nicht mehr nur Partei für sein Produkt, er ergreift Partei für das Innovative schlechthin.

Nichts anderes bleibt ihm da, als sich von einem *Erfinder*, der er bisher noch war, in einen *Unternehmer* zu verwandeln. Was hält ihn angesichts ihres gigantischen Umfangs davon ab, vor dieser „Sendung“ oder „Aufgabe“ zurückzuschrecken? Es ist zum einen das innere Charisma, dass ihn bis

dahin bereits die unterschiedlichsten Krisen hat durchstehen lassen, zum anderen die bedingungslose Überzeugtheit von seiner Mission. Denn Born scheint klar, dass die (Surf-) Welt vor einer Entscheidung steht: Entweder bleibt alles beim mittlerweile substanziell als überholt ausgewiesenen Alten, oder es kommt in einem materialen Sinne ein Mehr an Möglichkeiten in sie hinein.

2.5 Die Konstitution zum Unternehmer

Ein charismatisches Selbstvertrauen und ein Glaube an die in einem materialen Sinne *innovativen* Potentiale eines Produkts mögen zwar grundlegende Voraussetzungen dafür sein, den Schritt einer Unternehmensgründung zu wagen. Eine Erfolgsgarantie liefern sie freilich nicht. Sehr prägnant schildert Born rückblickend die Passage vom Erfinder zum Unternehmer wie folgt:

„Nachher kommen noch ganz andere Faktoren hinzu, die überhaupt nichts mit dem Produkt zu tun haben ..., die, ob das zum Durchbruch kommt oder nicht. Also schlussendlich spielt das Produkt fast keine Rolle mehr.“

Sehr rasch tauchen nach der Unternehmensgründung Problemstellungen auf, bei deren Bewältigung ihm weder die Erfahrungshintergründe seiner Eltern, noch die gängigen Formalismen der betriebswirtschaftlichen Literatur oder die Tipps aus der Ratgeberliteratur weiter zu helfen vermögen. Es sind dies Problemstellungen, die mit den Besonderheiten seines konkreten Gründungsfalles zu tun haben und für die es keine standardisierten und technokratisch implementierbaren Lösungsmuster gibt. Born tut in dieser Situation das Richtige. Er sucht – ähnlich wie ein Leidender, der einen Arzt oder Therapeuten aufsucht – professionelle Beratung.

„Das ist, eh, wirklich etwas Entscheidendes, dass man selber merkt, wann brauche ich Hilfe und wo gehe ich hin. Das ist wichtig (...) [Gewisse Dinge] merkt man selber und entweder spürt man sie, oder man merkt, es geht nicht mehr so weiter und man muss sich mal, man muss sich einfach überlegen, so geht es nicht weiter, man muss irgendetwas ändern oder die Zeit entscheidet.“

Born bezeichnet an einer früheren Stelle des Interviews seine Anfänge als Unternehmer als eine „illusionsreiche Zeit“. Die obigen Ausführungen

lassen indes klar darauf schließen, dass seine Illusion mehr mit einem messianischen Sendungsbewusstsein als mit Selbstüberschätzung oder Überheblichkeit zu tun hatte. Läge Zweiteres vor, hätte Born einen Leidensdruck nie verspürt resp. einen Beratungsbedarf nie erkannt. Gleichzeitig bringt er in ihnen einen wesentlichen Aspekt eines charismatischen Entscheidungsregimes präzise auf den Punkt: Für denjenigen, der sich unter der prinzipiellen Bedingung des Entscheidungsdrucks zu spät entscheidet, entscheidet die Zeit, was zwangsläufig die Preisgabe jeglicher Autonomie resp. jeglicher Chance auf persönliche Entwicklung sowie auf ein Weiterkommen in der Sache impliziert. Borns Einsicht ist – um die obige Explikation wieder aufzugreifen – die Einsicht des Eishockeyspielers: Würde er sich entsprechend der Entscheidungslogik der ökonomischen Spieltheorie verhalten, käme ein Spiel gar nicht zustande. Die Chance sowohl auf individuelle Bewährung als auch auf die Herstellung einer neuartigen kollektiven Praxis wäre von Anfang an vertan.⁷

Born sieht sich mit Problemstellungen konfrontiert, die er aus eigener Kraft nicht mehr bewältigen kann, und er weiß, dass er unter Zeitdruck steht. Von den professionellen Beratern, die er in dieser frühen Phase der Entwicklung seines Unternehmens folgerichtig aufsucht, erhofft er sich, dass sie ihn an ihrer Erfahrung bei der Bewältigung konkreter unternehmerischer Problemstellungen partizipieren lassen. Qua Beratung will er sich also ein unternehmerisches Wissen erschließen, das über das für seinen Gebrauch viel zu universalistisch formulierte Rezeptwissen, das ihm aus Lehrbüchern der Betriebswirtschaftslehre oder aus entsprechenden Seminarveranstaltungen entgegnet, substantiell hinausgeht. Er erhofft sich von diesem Wissen in doppelter Hinsicht einen *Fallbezug*: Es soll sich bei diesem zum einen um ein Wissen handeln, das sich auf die Rekonstruktion konkreter Einzelfälle abstützt. Zum anderen soll es unter Bezugnahme auf seinen *eigenen* Fall, eine Reformulierung dahingehend erfahren, dass es seine Handlungsfähigkeit, welcher er vorübergehend verlustig gegangen ist, konkret wiederherstellt. Born schwebt ein *professionelles*, durchaus therapieähnliches Beratungsverhältnis vor, in welchem der Berater nicht als ein vermeintlich allwissender Experte, sondern als ein sokratischer Geburtshel-

⁷ Es sei hier nur am Rande erwähnt, dass das Phasinosum eines Eishockey- oder Fußballspiels *auch* für den Zuschauer gerade darin besteht, dass in ihm permanent *Charisma* resp. wiederkehrend ein Versprechen auf erfolgreiche Krisenlösung aufblitzt, ohne dass vor jeder Aktion schon antizipierbar wäre, worin sie faktisch denn diesmal bestehen wird.

fer auftritt. Dieser soll, eben weil er über ein breites und bewährtes Erfahrungswissen verfügt, und weil er es versteht, wie ein guter Therapeut vom Fall her zu denken, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Fragen stellen – ohne dabei subsumptionslogisch und technokratisch davon auszugehen, dass er die für den Fall richtigen Antworten im Voraus schon kennt.⁸

In dieser Erwartung, die aus der Perspektive einer nicht-technokratischen Theorie professionalisierten Beratungshandelns (vgl. Oevermann 1996) als hochgradig realistisch erscheint, wird Born paradoxerweise gerade bei denjenigen Interaktionspartnern am häufigsten enttäuscht, die das Gewerbe der Beratung ihrem formalen Status nach „professionell“ betreiben:

„Das habe ich (...) bei Unternehmensberatern gemerkt: Wenn es konkret um die Sache geht, dann ist der Ofen meistens aus.... Ja..., das ist meine Erfahrung. Ich habe bei denjenigen Leuten..., ehm die besten Erfahrungen gemacht, die..., die das selber ähnlich erlebt haben, die klein angefangen haben und die gewillt gewesen sind, das..., das Wissen auch weiterzugeben. Bei denen habe ich am meisten profitiert. Die haben gesagt: ‚Los [Hör zu; P. S.], du musst dort aufpassen aus dem und aus dem Grund, du musst dort aufpassen aus dem und dem Grund, sonst passiert das und das und du verlierst Geld. Und schon nur diese kleine Information hat mir eigentlich schon sehr weit gereicht. Da habe ich gewusst: Aha, stopp, der andere ist dort *uf d'Schnurre gheit* [auf die Schnauze gefallen; P. S.] also ich muss auch aufpassen. Und das..., es braucht nicht viel, aber es braucht eben.. am richtigen Ort das Wissen. Das ist .. eh...ja, also.. wenn ich zurückschaue, ... ein bisschen in Wehmut.“

Borns Ausführungen enthalten also implizit ein idealtypisches Modell professioneller Beratung: Gute Beratung steht und fällt mit dem konkreten Fallbezug in dem oben dargelegten doppelten Sinne.

Doch nicht nur der Umstand, dass er zu häufig schlecht beraten wurde, lässt Born mit „Wehmut“ auf die Anfangsjahre des Unternehmens zurückblicken. Als noch um vieles schwieriger als die Suche nach Beratung bietet sich ihm die Suche nach Kredit oder Startkapital dar. Die Preissumme von 100.000 Franken, die er bei einem Förderwettbewerb gewinnt, wird durch die komplizierte Prozedur der patentrechtlichen Absicherung des von ihm entwickelten Verfahrens bereits weitgehend aufgebraucht. *Vertrauen* in der handfesten Form eines finanziellen Kredits wird ihm in der Folgezeit aus-

⁸ Genau dieser geburtshelferische oder sokratische Aspekt professioneller Beratung wird in einigen neueren Professionalisierungstheorien systematisch ausgeblendet. „Professionalisierung“ wird eingeebnet auf Expertisierung, „professionelles Handeln“ auf die Subsumption des Falles unter ein universalistisches Handlungsprogramm. (Siehe etwa Abbott 1988)

schließlich von ihm persönlich bekannten Privatpersonen entgegengebracht. Die Erklärung, die er sich hierfür rückblickend zurechtlegt, erscheint als hochgradig plausibel:

„Wieso haben die mir das Geld gegeben? Also, weil sie mir vertraut haben. Die haben auf der einen Seite gesehen: er ist schon lange da dran, und eh, es ist wirklich etwas dahinter. Und auf der anderen Seite haben sie ... haben sie an mich geglaubt und auch gewusst, der gibt mir das Geld zurück.“

Die Entscheidung, Borns Unternehmen finanziell zu fördern, gründete bei seinen Kreditgebern nicht auf der „rationalen“ Antizipation künftiger Gewinne unter Berücksichtigung der entsprechenden Risiken. Sie gründete vielmehr auf dem Charisma, das zum einen von seiner Person, zum anderen von seinem Produkt ausging. Noch viel weniger als die Substanz einer unternehmerischen Idee lässt sich das Charisma einer Person aus einem durchstandardisierten Business-Plan erschließen. Das substanzielle Potential einer Idee muss am konkret individuierten Fall erfasst und „gesehen“ werden – quantifizier- und berechenbar mittels des Einsatzes standardisierter Verfahren der Kalkulation und Evaluation ist es nicht.

Gleiches gilt für das Potential der Person, durch die das Projekt initiiert wird. Ihr Charisma und das in diesem verbürgte Potential muss *gesehen* werden. Wiederum ist es nicht zufällig, dass Born für das, was seine Förderung durch die Eltern als Kind und das, was seine Förderung durch Bekannte als Unternehmer begründete, die identische Formulierung verwendet: Sie haben „gesehen“. Bei diesem „*Sehen*“ handelt es sich um eine Operation, die sich weder entkonkretisieren noch entpersonalisieren lässt. Jedes Bemühen, sie bürokratisch abzuwickeln, bedeutet zwangsläufig, dass – zumindest der Tendenz nach – *Innovation* unterbunden wird.

In den Verhandlungen, die Born mit verschiedenen Banken führt, wird ihm die paradoxe Logik durchrationalisierter und durchstandardisierter Verfahren der Kreditvergabe deutlich vor Augen geführt. Er expliziert sie wie folgt:

„Jä, das Verrückte ist ja, mit den..., mit dem Geld. Geld bekommst du... in zwei Fällen.. Das ist dann, wenn du schon Geld hast, oder..., wenn, wenn du in der Presse, jetzt gerade in der Fachpresse, das ist jetzt gerade der Fall.., *so* Erfolg hast, dass Leute kommen, die .., die.., die Geld würden geben. Das ist *jetzt* der Fall. Aber das Verrückte ist, jetzt brauche ich es nicht mehr. Nicht weil ich Geld hätte, sondern jetzt .. will ich nicht mehr Geld aufnehmen oder quasi Anteile abgeben für etwas, wofür.., wofür ich das Risiko schon lange auf mir trage. Also.., brauch ich nicht

mehr. Fertig Schluss. Darum, obwohl man Geld brauchen würde, nehme ich kein Geld an, jetzt, was ich aber vor zwei, drei Jahren natürlich noch so gerne hätte angenommen. Aber damals haben sie es noch nicht investiert, weil.., weil alle gedacht haben: ‚Jö, was ist das, es hat es eh noch niemand geschafft, warum sollte es der schaffen.‘ Es ist.., das ist schon ein bisschen..., also es ist schon wahnsinnig, ja.

Born hätte also bereits *vor* der Umsetzung seiner charismatisch auf die Zukunft abgeschlossenen Wette eine rationale Begründung für deren Erfolg abgeben müssen, worin es sich aufgrund der prinzipiellen Offenheit von Zukunft in einem viel tiefgreifenderen Sinne um ein Ding der Unmöglichkeit handelt, als es die ökonomische Rede von Risiken und Wahrscheinlichkeiten unterstellt. Er findet sich bei den Banken in einem Gehäuse wieder, das keine Fühler resp. Augen für das potentiell Innovative seiner Idee sowie für das Charisma seiner Person besitzt. Gefolgschaft bleibt ihm verwehrt, weil die genuin charismatische Struktur innovativer Projekte sich mit den Instrumenten eines technokratischen Entscheidungskalküls nicht fassen lässt. Weber (1980: 141) expliziert diesen Sachverhalt wie folgt: „Die bürokratische Herrschaft ist spezifisch rational im Sinne der Bindung an diskursiv analysierbare Regeln, die charismatische spezifisch irrational im Sinne der Regelfremdheit.“ Die „Formalisierung“ und „Rationalisierung“ der Kreditvergabepraxis der Banken, wie sie in der Schweiz seit Beginn der 1990er Jahre konsequent vorangetrieben wird (vgl. Schallberger 2002a), erweist sich in ihren Folgen paradoxerweise als ein Feind von Innovation.

Um einem allfälligen Missverständnis vorzubeugen: Es wird hier nicht unterstellt, dass die Prüfung der charismatischen Überzeugungskraft von Borns Geschäftsidee durch die Banken zwingend einen positiven Kreditentscheid hätte zur Folge haben müssen. Festgestellt wird einzig, dass eine solche nicht stattfand und folglich ein allenfalls vorhandenes, innovatives Potential gar nicht erst „gesehen“ werden konnte. Borns Versuch, eine effiziente Produktion aufzubauen, wird *vor* jeglicher Prüfung zum Opfer einer innovationshemmenden Durchtechnokratisierung ökonomischer Entscheidungsprozesse.

Wie reagiert Born auf die negativen Kreditentscheide? Er macht das, was ein *homo oeconomicus* genau nicht tun würde. Weiterhin überzeugt vom Potential des von ihm entwickelten Verfahrens sowie der „Leistungsstärke“ seines Produkts und nunmehr auch in einem persönlichen Verpflichtungsverhältnis gegenüber den Personen stehend, die ihm Gefolgschaft geleistet haben, fertigt er in der Kellergarage, in die er sich eingemietet hat, erste

Kleinserien des Surfbretts Marke *Hollowboard* und vertreibt sie, wenn auch nicht die Entwicklungskosten mitdeckend, erfolgreich.

2.6 Die Suche nach Partnerschaft als Unternehmer

Dass Born heute kein Geld mehr aufnehmen will, wie er im obigen Zitat erwähnt, ist weder die Folge einer bereits zu hohen Verschuldung, noch ein affektiver Reflex auf die Frustrationen, die sich bei ihm in den Verhandlungen mit Banken wiederholt einstellte. Vielmehr hat sich ihm mittlerweile eine alternative Möglichkeit der industriellen – und folglich auch kosteneffizienten – Fertigung seiner Bretter eröffnet. Nachdem in der Windsurf-Fachpresse wiederholt Lobeshymnen auf seine *Hollowboards* zu lesen gewesen waren, gelang es Born, mit dem in Thailand domizilierten Marktführer erneut in Verhandlungen zu treten. Borns anfängliche Versuche, seine Bretter in China industriell fertigen zu lassen, waren zuvor gescheitert, weil sein dortiger Vertragspartner die von ihm gesetzten Qualitätsstandards auch nach mehrmaliger Intervention vor Ort nicht zu erreichen vermochte.

Anfang 2001 schließt Born mit dem thailändischen Partner einen Lizenzvertrag ab. Dieser ermöglicht dem Partner die Nutzung von Borns Technologie gegen ein prozentuales Entgelt pro verkauftes Brett und verpflichtet ihn gleichzeitig, im Auftrag von Born Bretter der Marke *Hollowboard* herzustellen. Zum Zeitpunkt des Interviews ist noch weitgehend offen, ob die Kooperation erfolgreich sein wird. Produktion und Vertrieb sind nach einem zweimonatigen Aufenthalt von Born in den Fabrikationsstätten seines Partners eher zögerlich angelaufen. Optimistisch und realistisch zugleich, schätzt Born die Überlebenschancen seines Unternehmens für nach wie vor intakt ein.

„Und jetzt bin ich im Prinzip in der.. eh.., lass ich bei der .. weltweit größten *Bude* produzieren in Thailand. Das ist sowieso ein bisschen das Spezielle an diesem Markt, eh.., es gibt sehr wenig Produzenten, Surfbrettproduzenten. Und jetzt bin ich eigentlich beim größten. Und es beruhigt mich insofern.., ja-a, als ich dort gut versorgt bin. Weil, wenn die wollen, dann.., dann sollte es eigentlich funktionieren. Aber, eh.., es hat gleich(wohl) noch viele Firmen, die hoffen, dass das nicht funktioniert. Es eh .., es wird ein Nachteil sein für die andern.“

Obwohl noch Vieles ungewiss ist und die Kooperation mit dem Großanbieter sich erst noch bewähren muss, wagt Born die prophetische Aussage,

es werde für die Anderen ein Nachteil sein. Diese Einschätzung zeugt von der ungebrochenen, ja gar noch verstärkten Überzeugtheit vom materialen Potential seiner Innovation. Nachdem sie sich in einem substanziellen Sinne hinlänglich bewährt hat, hat sie sich nunmehr auch produktionstechnisch und auf dem Markt zu bewähren. Born ist sich allerdings durchaus dessen bewusst, dass er hierauf nur noch beschränkt wird Einfluss nehmen können: „Ich hab jetzt genug lange Bretter gebaut, also ich weiß, wie’s geht. (lacht) Die anderen müssen’s können.“ Er stellt damit die basale Kompetenz unter Beweis, sein „Kind“ nunmehr auch gehen zu lassen, ihm ein Eigenleben zuzugestehen. Seit der Auslagerung der Produktion nach Thailand ist der Unternehmenssitz der Hollowboard GmbH in A. schwergewichtig damit beschäftigt, Promotion und Absatz zu organisieren. Born und seinen mittlerweile drei Gesellschaftern ist es bisher gelungen, ein Vertriebsnetz mit Vertretungen in der Schweiz, in Deutschland, in Frankreich, in Schweden und in Norwegen aufzubauen. Für das Jahr 2001 liegen zum Zeitpunkt des Interviews (Ende Januar) zirka 200 offene Bestellungen vor. Zirka 50 Bretter wurden bereits ausgeliefert.

3. Motivik und Struktur unternehmerischen Handelns

Martin Borns Unternehmensgründung ist aufschlussreich sowohl hinsichtlich der Frage nach der *Motiviertheit* als auch hinsichtlich der Frage nach der *Struktur* unternehmerischen Handelns. Borns krisenhafter Entwicklung zum Unternehmer ist eine Motivik inhärent, die sich zum Typus der *Selbstcharismatisierung* verdichten lässt. Bezüglich der Struktur seines Handelns lässt sich festhalten, dass diese einer ihrerseits als *charismatisch* zu bezeichnenden Grundlogik folgt. Die wesentlichen Merkmale der Motivlage der Selbstcharismatisierung sowie einer charismatischen Handlungsstruktur werden im folgenden einer zuspitzenden Darstellung unterzogen werden.

3.1 *Selbstcharismatisierung als Motiv unternehmerischen Handelns*

Die charismatische Struktur auf der Motivebene besitzt im Fall von Martin Born im wesentlichen vier Dimensionen: Eine *Selbstcharismatisierung* findet im Verlaufe seiner persönlichen sowie der Entwicklung seines Unter-

nehmens *erstens* insofern statt, als Born qua Bewährung in krisenhaften Entscheidungssituationen ein *charismatisches Selbst-Vertrauen* aufbaut und dieses sich in ihm kontinuierlich festigt. Wenn Born sich offensiv den sich jeweils neu formierenden Krisen stellt, gründet dies durchgängig auf „Gefolgschaftssicherung“ gegenüber sich selbst. Er festigt seine Persönlichkeit, indem er wiederholt die eigene Krisenfestigkeit einer Bewährung aussetzt.

Mit dem Aufbau eines charismatischen Selbstvertrauens ist zum einen die Entwicklung einer hochgradig realistischen Einschätzung seiner Selbst, zum anderen eine Dynamik der Selbsterkenntnis verbunden. Letztere kommt dadurch zustande, dass Born ex post, also *nachdem* die einzelnen Krisensequenzen eine Schließung erfahren haben, sein Tun einer Rekonstruktion unterzieht. Auf dem Wege solcher nachträglicher Rekonstruktionen behauptet sich Born als Herr seiner Lage und gewinnt Übersicht über die von ihm bis dahin absolvierte Odyssee. Einen Einfluss auf künftige Entscheidungen vermag diese Selbsterkenntnis insofern auszuüben, als sie sein charismatisches *Selbst-Vertrauen* weiter stärkt. Entscheidungsregeln, welche künftige Krisensituationen als nunmehr routinemäßig bewältigbar erscheinen ließen, sind aus ihr indes nicht deduzierbar. Worin genau Born sich künftig wird bewähren müssen, ist in der Perspektive des Hier und Jetzt noch weitgehend offen.

Zweitens vollzieht sich in Borns persönlicher Entwicklung ein Aufbau von Charisma in dem Sinne, dass es ihm nach und nach gelingt, sich nicht mehr nur die eigene, sondern auch die Gefolgschaft anderer zu sichern. Freilich verläuft auch diese Dynamik nicht krisenfrei – sie ist die Konsequenz der Überwindung von ständig neu auftauchenden Widerständen resp. der äußeren Anzweiflung seiner Person und deren Sendung. Indem er sich dieser aussetzt, gewinnt er an Vertrauenswürdigkeit. Erkennbar haftet Borns Charisma weder etwas bloß inszeniertes oder aufgesetztes noch etwas Forciertes an. Es erscheint vielmehr als hochgradig authentisch – dies insofern, als Born bei all seinem Tatendrang eine hohe innere Souveränität und Gelassenheit ausstrahlt. Entsprechend sind die Dynamiken der Entwicklung von charismatischem Selbstvertrauen und charismatischer Vertrauenswürdigkeit unmittelbar aneinander gekoppelt. Die Überzeugungskraft, die Born nach außen hin erlangt, stützt sich auf eine gefestigte innere Überzeugtheit von sich selbst und umgekehrt.

Borns Charisma, sowohl im Sinne von Selbstvertrauen also auch im Sinne von Vertrauenswürdigkeit – gründet nun *drittens* auf der *Überzeugungskraft der von ihm vertretenen Sache*. Überzeugen muss sie insofern, als sie

glaubwürdig eine Erweiterung des in der Welt Möglichen verspricht. Der Vertrauensvorschuss, den Born sich selber entgegenbringt und der ihm mit der Zeit auch von Seiten Anderer entgegengebracht wird, erscheint bis zu dem Zeitpunkt, zu dem ihm die entscheidende Verfahrensinvention gelingt, als hochgradig prekär. Während des krisenhaften, und in seinem Ausgang hochgradig ungewissen schöpferischen Prozesses der Entwicklung des Boards erlangt dieses gegenüber seinem Schöpfer eine gewisse Eigenständigkeit – d.h. an zuerst suggestiver, dann funktionaler Überzeugungskraft auch unabhängig vom Charisma des Schöpfers. Born und das von ihm geschaffene Werk befinden sich im Verlaufe von dessen Entwicklung in einem Verhältnis, das durchaus – analog dem Verhältnis eines Künstlers zu seinem Werk – als ein Verhältnis der wechselseitigen Stiftung von Autonomie aufgefasst werden kann. Dieses Verhältnis ist strukturell wirtschaftsfremd, d.h. es ist motiviert durch ein Streben nach dem Gelingen der Schöpfung, nicht durch ein Streben nach Bedürfnisbefriedigung oder Gewinn. Der Begriff der „Selbstverwirklichung“, wie er in herkömmlichen Forschungen zu „subjektiven Motiven“ wirtschaftlicher Selbständigkeit verwendet wird,⁹ ist denn auch als Bezeichnung für das, was im Fall von Martin Born sich faktisch vollzieht, hochgradig irreführend. Hier wird nicht irgendein „Selbst“, sondern in erster Linie der hypothetische Entwurf einer Sache, verwirklicht. Borns „Selbst“ gewinnt an Kontor erst in der persönlichen Bewährung bei der Realisierung seines Projekts – und dies nicht erst *nach* deren Gelingen, sondern bereits bei der charismatischen und noch hochgradig hypothetischen Ankündigung dessen, was da dereinst sein wird.

In diesem Sinne lässt sich davon sprechen, dass der sich bei Born vollziehende Prozess der Selbstcharismatisierung *viertens* von allem Anfang an auch eine *messianische Dimension* besitzt. Born sieht sich berufen, in einem substanziellen Sinne den Raum dessen, was in der Welt möglich ist, zu transzendieren und zu erweitern. Oder negativ ausformuliert: Er sieht sich berufen, die von ihm skandalisierte Tatsache der viel zu beschränkten Möglichkeiten beim Surfen zu beseitigen. Als messianisch lässt sich diese Berufung deshalb bezeichnen, weil mit ihr das Versprechen einhergeht, die Windsurf-Community dereinst aus einer misslichen Lage herauszuführen; sie zu erlösen. In seinen prospektiven Ankündigungen schlägt dieses messianische Moment seiner Sendung wiederholt explizit durch: Born „*sieht*“ Potentiale, und er „*weiss*“, was er streng genommen im Voraus gar nicht

⁹ Vgl. für die Schweiz etwa Arvanitis/Marmet (2001) und Harabi/Meier (2000).

wissen kann: dass er im Falle eines Gelingens seines Entwurfs das Surfen revolutionieren wird. Auch mit in einem direkteren Sinne prophetischen Ankündigungen hält er sich keineswegs zurück: „Es wird ein Nachteil sein für die Anderen!“ In einem Interview mit einem französischen Surfmagazin im April 2002, in welchem seine neuesten Kreationen Bestnoten erhalten, prophezeit Born: „Dans 2 à 3 ans, les planches [*hollowboard*] vont coûter moins cher que les planches classiques (sandwich), avec 1 à 2 kg de moins.“

Dass es Born überhaupt gelingt, entlang dieser vier Dimensionen „Charisma“ aufzubauen, gründet basal auf einer habituellen Schlüsseldisposition, die sich in ihm bereits in der Frühphase der Sozialisation sowie während der adoleszenten Praxis des Eishockeyspielens und Surfens in vergleichsweise gesteigerter Form herausbilden konnte. Es ist dies eine *Disposition zum Handeln*, die ihn nicht nur zu einer hochgradig konzentrierten Hingabe an die ihn interessierende Sache, sondern auch zu einem spezifischen, nun seinerseits als charismatisch zu bezeichnenden Entscheidungsregime anhält. Bevor auf die im Fall von Martin Born vorliegende Struktur unternehmerischen Handels rekapitulierend eingegangen wird, will ich noch einen Blick auf die Inhalte von Borns biographischer Selbstreflexion werfen. Es zeigt sich nämlich, dass Born in der rekonstruierenden und bilanzierenden Reflexion dessen, was die Entwicklung seines Unternehmens vorantreibt, zu den weitgehend identischen Schlüssen gelangt, wie die hier vorgelegte Analyse. Wir haben es bei Born mit einem jener Fälle zu tun, bei denen die subjektive Explikation sich mit den Ergebnissen einer hermeneutisch-sequenzanalytischen Rekonstruktion von Handlungsmotiven weitgehend deckt.

3.2 Exkurs: Borns biographische Selbstreflexion

Born weist im Interview wiederholt darauf hin, dass er in der Einschätzung seiner Selbst und seines Projekts im Laufe der Jahre nüchterner und realistischer geworden sei. Außerdem scheint er sich in hohem Masse dessen bewusst zu sein, dass er in seiner Herkunftsfamilie, in der Partnerschaft und bei seinen Freunden gerade in den akut krisenhaften Zeiten seiner Entwicklung einen sicheren Rückhalt fand. Nicht zuletzt dank der soliden Einbettung in diese Vergemeinschaftungszusammenhänge gelang es ihm, in der Auseinandersetzung mit den widerkehrenden Krisen persönlich zu wachsen und an Profil zu gewinnen. Um exakt Letzteres, meint er rückblickend, sei

es ihm in all seinen Aktivitäten letztlich auch gegangen: um die Festigung der eigenen Persönlichkeit.

„Schlussendlich was zählt ist nicht eh die Idee, die man am Anfang gehabt hat, sondern nur: steht man es durch oder steht man es nicht durch: finanziell, moralisch, psychisch, alles.“

Born glaubt, von seinen Erfahrungen als Erfinder und Unternehmer *persönlich* profitiert zu haben. So habe er beispielsweise gelernt, seine „Kräfte richtig einzuschätzen“ und sich zwischendurch auch zurückzunehmen und zu entspannen. In der Anfangszeit habe er sich häufig „völlig selber gestresst.“ Nicht nur im Umgang mit sich selbst, auch im Verhältnis zu seinem Produkt glaubt Born heute viel gelassener zu sein als in den Anfangsjahren. Auch diese Einschätzung erscheint mit Blick auf die folgenden Ausführungen als ausgesprochen plausibel.

„Das ist klar, das gefällt mir natürlich nicht, wenn es nicht gut kommt. Aber eh, wenn es nicht geht, geht es nicht, also da, .. ich kann mich ja immer noch (lacht) auf mein ursprüngliches Ziel zurückbehaften. Ich kann ja sagen: technisch hat's *verha* [wörtlich: verhalten – im Sinne von: es war eine in sich stimmige Sache; P. S.] und hat funktioniert, aber eh halt aus anderen Gründen ist es nicht gegangen ja.“

Diese Gelassenheit gründe wesentlich auf Erfahrungen, die er mittlerweile nicht mehr nur in geschäftlichen Kontexten mache. Mit Nachdruck legt er im Interview dar, dass er insbesondere in seiner Tätigkeit als Lehrer-Stellvertreter spürbar an Profil und Format – es ließe sich hier auch *Charisma* einsetzen – gewonnen habe.

K: Du würdest (?) sagen, Du seist jetzt ääh mh selbstsicher oder eh oder

B: Ja. Ja, und zwar habe ich es gemerkt, das ist noch, das ist noch verrückt, und zwar habe ich es gelernt- gemerkt an den, an der, Schule geben. Als Junglehrer, also wo ich aus dem Seme bin gekommen, hat man die und die Probleme in der Schule, sagen wir, eventuell disziplinarische Probleme, man hat Erfahrungsprobleme, man weiss nicht, wie gehe ich in dieser Situation mit dem und dem um. Und so weiter. Ich habe x Jahre Schule gegeben und dann habe ich ja lange nicht mehr Schule gegeben und ääh, ab und zu eine Stellvertretung, aber das ist, eh, das ist eigentlich nicht, nicht nennenswert gewesen, und jetzt habe ich zum ersten Mal wieder einen Monat oder zwei Schule gegeben im Herbst und .. (?) völlig anders gewesen. Dann (?) habe ich zum ersten Mal gemerkt: Heh! mit Erfahrung und und auch einer Persönlichkeit, die vorne steht, ist das völlig etwas anderes, Schule geben. Und dort habe ich gemerkt, wie ich Fortschritte habe gemacht, also in meiner persönlichen Entwicklung, und ja,

wie die Schüler das auch merken, dass man auch mehr Lebenserfahrung hat, und dass man eben auch aus dem Geschäft, aus dem privaten Bereich, und dass man, dass man vor allem auch weiss, auf was muss ich Wert legen, auch in der Schule, ich weiss jetzt genau, in der Schule: ‚Losed Lüt [hört Leute; P. S.], das müsst Ihr können, das andere vergesst ihr.‘ Dass man mehr oder weniger so mitteilen, und das, das merken die Schüler nachher auch, he doch, das ist einer, die haben das Gefühl, der weiss, da muss ich es investieren, da nicht, macht es so, und dem kann man es glauben. Das habe ich als Junglehrer – pffh – völlig nicht gewusst.

Die Entwicklung, die Born hier schildert, erscheint vor dem Hintergrund der obigen Analyse als äußerst plausibel. Überraschenderweise führt Borns Odyssee als Erfinder und Unternehmer ihn also *auch* – ohne dies jemals intendiert zu haben – in demjenigen Handlungsfeld in einen sicheren Hafen, das ganz am Anfang seiner Entwicklung noch am wenigsten ausgeprägt mit Leidenschaft und Gestaltungswille besetzt war: im Handlungsfeld der Schule. Angesichts der Motivik der Selbstcharismatisierung, die in den Ausführungen zu seiner Tätigkeit als Lehrer nun auch auf der Ebene des subjektiv Gemeinten deutlich durchschlägt, erstaunt es wenig, dass Born die Frage, welche wirtschaftliche Bedeutung er der Neugründung von Unternehmen beimesse, differenziert angeht:

„Es kommt darauf an, an was dass man es misst. Misst man es am Resultat, oder misst man es am Weg, den gewisse Personen machen bis zu dem Punkt, wo es gut ist gekommen, oder eben wo, wo man es abbricht.“

3.3 Zur Struktur unternehmerischen Handelns

Der Entwicklungsverlauf von Borns Unternehmen lässt sich als eine dichte Verkettung von Krisenkonstellationen auffassen. Für diese ist charakteristisch, dass sie sich nicht mittels Rückgriff auf bewährte Routinen (also „traditional“) oder durch ein technokratisches Richtig-Falsch-Kalkül (also „rational“) bewältigen lassen. Zu keinem Zeitpunkt liegt Born ein Tableau evidenter Entscheidungsalternativen vor, die er mit *Payoff*- sowie mit Wahrscheinlichkeitswerten versehen könnte, um sich in der Folge vernünftig für die beste von ihnen zu entscheiden. Wenn Born sich also nicht wie ein *homo oeconomicus* entscheiden kann, wie entscheidet er dann?

Mit Oevermann (1996: 82f.) lassen sich zwei Phasen der Krisenbewältigung in echten Entscheidungssituationen unterscheiden: „Die *primäre Phase* der aktiv-praktischen Entscheidung zu einer Aktion, die immer auch eine

spontane, reflexartige, intuitiv von der Richtigkeit überzeugte EntschlieÙung ist. Sie folgt der Unausweichlichkeit des Sich-entscheiden-Müssens. (...) Die zweite Phase besteht in der Rekonstruktion dieser spontanen, selbst-charismatisierten ersten EntschlieÙung.“ Dies impliziert, „dass die Praxis als autonome in diesen manifesten Krisen genau dadurch sich konstituiert, fortsetzt und bewährt, dass sie auch dann, wenn eine bewährte Entscheidungsregel nicht mehr greift, eine Entscheidung, ob sie will oder nicht, treffen muss, und dabei den Anspruch auf Begründbarkeit, auch wenn er zeitgleich gerade nicht mehr einlösbar ist (Bestandteil der Krisenkonstellation), gleichwohl nicht aufgibt, sondern nur aufschiebt, das heisst durch nachträgliche Rekonstruktion einzulösen sich verpflichtet“ (Oevermann 1996: 78).

Die Art und Weise, wie Born die unterschiedlichen Krisenkonstellationen, mit denen er konfrontiert ist, bewältigt, lässt darauf schließen, dass bei ihm in gesteigerter Ausprägung eine Kompetenz zu „selbst-charismatisierten“ EntschlieÙungen vorliegt. Charakteristisch sind in diesem Zusammenhang Aussagen wie „Jetzt sehen wir mal“ oder „Das sehen wir dann“. In ihnen äußern sich weder ein Habitus der Unentschiedenheit, noch eine defensive Schicksalsergebenheit. Vielmehr wird aus ihnen ersichtlich, dass Born sich der prinzipiellen Offenheit und folglich der nicht vollständigen Antizipierbarkeit der Zukunft *bewusst* ist; dass ihn dies aber nicht daran hindert, zu Entscheidungen zu gelangen. Besonders deutlich äussert sich dieses Bewusstsein in der folgenden Interviewpassage:

„Und ja natürlich, man muss dann selbst entscheiden, ist das gut für meine Firma oder nicht. Und wenn man es dann.., wenn es dann gut rauskommt, dann ist es dann natürlich schön, wenn es nicht gut rauskommt, dann ist's halt weniger schön. Aber das ist.., das ist eh, das ist immer so.“

In der Aussage „das ist immer so“ schlägt in Borns Reflexion gar die Einsicht durch, dass es sich bei seinem Handeln als Unternehmer letztlich um nichts anderes, als um ein lebenspraktisches Handeln unter verschärften Bedingungen handelt. Auch in Kontexten, die nichts mit seinem Unternehmen zu tun haben, steht er prinzipiell unter Entscheidungszwang, wobei sich auch da „immer erst im nachhinein ein Urteil darüber fällen lässt, ob diese Entscheidungen rational i. S. einer Vernünftigkeit waren oder nicht“ (Lorei 1987: 204). Wie Lorei in ihren Fallstudien überzeugend nachweist und wie auch aus der Rekonstruktion des Falles Born deutlich hervorgeht, gehen die „verschärften Bedingungen“ im Falle unternehmerischen Handelns darauf

zurück, dass der Unternehmer nicht ausschließlich bezogen auf seine eigene Entwicklung, sondern von allem Anfang an auch stellvertretend für ein gesellschaftliches Kollektiv das Neue erprobt (vgl. auch Oevermann 1996: 81f.). Ob sich dieses bewährt, hängt unmittelbar davon ab, ob es dem Unternehmer gelingt, sich die Gefolgschaft anderer zu sichern, und dies wiederum davon, ob das von ihm Initiierte auch tatsächlich eine Transzendierung bereits bestehender Möglichkeiten resp. eine Sprengung des „Alltags“ verspricht. Die sanktionierende Institution, die erst ganz am Schluss darüber entscheidet, ob sich eine unternehmerische Innovation bewährt oder nicht, ist der Markt.

Unternehmerisches Handeln ist *charismatisch* in dem Sinne, dass in ihm neue Rationalitätswürfe real erprobt werden, und dass es entsprechend keine universalistisch ausformulierbare Methode gibt, nach welcher es routinemäßig abgewickelt werden kann. Dem Irrtum, unternehmerisches Handeln sei, analog dem Verwaltungs- oder Spezialistenhandeln, nach allgemeinen Regeln programmierbar resp. unter ein allgemeines Handlungsprogramm subsumierbar, scheinen mittlerweile nicht zuletzt diejenigen gesellschaftlichen Akteure aufzusitzen, die etwa in Banken Kredit- oder Investitionsentscheidungen fällen, oder die sich als sogenannte Unternehmensberater betätigen.

Anhand des Falles von Martin Born lässt sich zeigen, dass in Joseph A. Schumpeters *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* (1912) die wesentlichen Aspekte der Struktur unternehmerischen Handelns bereits vollständig expliziert sind und dass es sich bei dem von Schumpeter skizzierten Typus des „Mannes der Tat“ faktisch um Webers Charismatiker im Gebiet der Wirtschaft handelt. Ohne hier auf die Affinität zwischen Weber und Schumpeter detailliert einzugehen (vgl. Carling 1956 und Swedberg 1998), sei ausgehend vom Fall Born zumindest zusammenfassend dargelegt, welche Charakteristiken unternehmerisches Handeln besitzt, und wie diese Charakteristiken von Schumpeter in der Erstausgabe seiner *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* umschrieben werden.

Erstens liegt unternehmerischem Handeln eine *Entscheidungsstruktur* zugrunde, welche von Joseph A. Schumpeter (1912: 178) wie folgt gefasst wird: „In der richtigen Wahl liegt ein wesentliches Kriterium seiner Befähigung [der Befähigung des Unternehmers; P. S.]. Der Vorgang ist nun nicht so zu denken, dass er alle die Möglichkeiten sorgfältig studiert und so zu einem exakten Resultate kommt. Sein Talent liegt vielmehr darin, dass sich ihm nur eine oder nur wenige darbieten und er an andere gar nicht denkt.

Ganz von selbst und unbewusst und ohne sich über seine Gründe streng Rechenschaft zu geben, fasst er das und nur das an, was sich dann tatsächlich bewährt. (...) Erstens fällt er die von einer unübersehbaren Anzahl verschiedener Momente, von denen manche überhaupt nicht genau gewertet werden können, abhängige richtige Entscheidung, ohne diese Momente erschöpfend zu untersuchen, was nur wenigen Leuten von ganz bestimmter Anlage möglich ist, und zweitens setzt er sie dann durch. (...) Besonders wenn die Zeit drängt und gehandelt werden muss, ist es essentiell, das Richtige zu treffen *ohne* erschöpfende Untersuchung anderer Möglichkeiten.“ Der von Schumpeter skizzierte Typus eines Entscheidungsverhaltens liegt bei Born in geradezu prototypischer Klarheit vor: Ausgeprägt finden sich bei ihm Praktiken der Fokussierung auf wenige Entscheidungsoptionen und es erscheint als außerordentlich eindrücklich, wie Born sich Entscheidungssituationen in einer Weise zurechtlegt, die ihn zu einem unverzüglichen Handeln anhalten.

Zweitens ist unternehmerisches Handeln *nicht durch ein individualistisches Nutzenkalkül motiviert*. Es ist „wirtschaftsfremd“ in dem Sinne, dass seine Motivationsbasis nicht in einem rationalen Gewinn- oder Erwerbsinteresse liegt. Schumpeter (1912: 137f.) formuliert dies wie folgt: „Die Männer, die die moderne Industrie geschaffen haben, waren ‚ganze Kerle‘ und keine Jammergestalten, die sich fortwährend ängstlich fragten, ob jede Anstrengung, der sie sich zu unterziehen hatten, auch einen ausreichenden Genußüberschuss verspreche. Wenig haben sie sich um die hedonischen Früchte ihrer Taten gekümmert. Von Anfang an bestand für sie keine Absicht, sich des Erworbenen müßig zu erfreuen, nicht dazu haben sie gelebt. Solche Männer schaffen, weil sie nicht anders können. Ihr Tun ist das großartigste, glänzendste Moment, das das wirtschaftliche Leben dem Beobachter bietet und geradezu kläglich nimmt sich daneben eine statisch-hedonische Erklärung aus.“ Außerordentlich souverän weist Schumpeter (1912: 149f.) den mit der neuerlichen Verbreitung des *Rational Choice*-Ansatzes in den Sozialwissenschaften reformulierten Einwand zurück, die eigentlichen Handlungsmotive des Unternehmers – eine „dem Wesen künstlerischer Tätigkeit“ artverwandte „Freude am schöpferischen Gestalten“ sowie ein „Impuls zum steten Vordringen“ – seien selber als eine Form der Nutzenmaximierung aufzufassen: „Dieser Einwand ist überaus billig. Ebenso hat man den Unterschied zwischen egoistischer und altruistischer Handlungsweise verwischen wollen, da ja die letztere zweifelsohne ein Bedürfnis befriedigt und folglich auch egoistisch sei. Das ist eine Spielerei, die die

Tatsachen nur entstellt. Freilich kann man sich so ausdrücken. Aber dann haben wir eben wiederum einen wesentlichen Unterschied zwischen egoistischen und altruistischen Bedürfnissen, auf den alles ankommt. Die Tatsache, dass wir es mit zwei grundverschiedenen Typen zu tun haben, deren Wirkungsweise diametral entgegengesetzte Folgen zeitigt, wird dadurch nicht wegformuliert. So auch in unserem Falle. (...) Das Tun, das Selbstzweck und jenes, das der Gewinnung von passiven Genüssen gewidmet ist, folgt eben anderen Gesetzen.“ Und weiter: „Die hier bekämpfte Auffassung versucht eine Verallgemeinerung des Begriffs Bedürfnisbefriedigung, welche wesentliche Tatsachen verdunkelt, und, um richtig zu sein, zu einer Tautologie wird.“ Schumpeter spricht explizit von „zwei Arten wirtschaftlichen Verhaltens“ (133), wobei, in die Webersche Terminologie übersetzt, die eine die rationale, die andere die charismatische wäre. Ähnlich wie Weber verortet Schumpeter das „Prinzip des rationellen Verhaltens“ (123) in der „statischen Wirtschaft“, resp. im „Alltag“, das Prinzip des „schöpferischen Gestaltens“ hingegen in der „dynamischen Wirtschaft“. Der Fall von Martin Born dokumentiert eindrücklich, dass dessen schöpferische Hingabe an die Entwicklung von etwas grundlegend Neuem auch in dem Sinne einer Selbstzweck-Logik folgt, als er die eigene Bewährung unmittelbar an das Gelingen der Sache koppelt.

Drittens zeigt der Fall von Martin Born, dass der Impuls zu unternehmerischem Handeln nicht, wie in der neoklassischen Ökonomie unterstellt wird, von einer noch nicht gedeckten Marktnachfrage ausgeht. Wesentlich ist vielmehr die selbststigmatisierende Einredung oder Skandalisierung einer in der Welt substanziell noch nicht bewältigten Krise, resp. die Einredung eines zwingenden Erfordernisses nach Innovation. Auch Schumpeter (1912: 133f.) wendet sich dezidiert gegen die Auffassung, unternehmerische Initiativen entfesselten sich an einem noch ungedeckten Bedarf: „Hier ist noch ein Moment von großer Bedeutung. Unser Mann der Tat folgt nicht einfach gegebener Nachfrage. Er nötigt seine Produkte dem Markte auf. (...) Keine neue Maschine, keine neue Marke eines Gutes wird unter dem Drucke vorhandener Nachfrage erzeugt“. Folglich muss es Schumpeters Unternehmer, noch bevor die sanktionierenden Mechanismen des Marktes überhaupt in Kraft gesetzt sind, gelingen, sich mittels Charisma die Gefolgschaft anderer zu sichern: „Unser Mann der Tat will mehr als das von seinen Genossen und vor allem anderes, Neues. Neuen Zwecken will er sie dienstbar machen. Zwecken die bisher sie nicht berührten, ganz außerhalb ihres Gesichtskreises lagen und ihnen meist zunächst nicht einleuchteten, vielmehr eben we-

gen ihrer Neuheit sehr unsympathisch sein werden.“ (Schumpeter 1912: 182) Gleich wie Weber geht Schumpeter also davon aus, dass letztlich alle gesellschaftlichen Innovationen durch Charisma zustande kommen. Was bei Weber „Alltag“ heißt, heißt bei Schumpeter „statische Wirtschaft“. „In gewohnten Bahnen geht (...) die Wirtschaft prinzipiell automatisch und führerlos vor sich. Wo Neues geschehen soll, da kann die Masse der Menschen der Führung im eigentlichen und persönlichen Sinn nicht entbehren.“ (Schumpeter 1912: 124) So erscheint denn Schumpeters „Mann der Tat“ als das eigentliche Agens der wirtschaftlichen Entwicklung, wobei hier explizit zu betonen ist, dass, wie hoffentlich die obigen Ausführungen deutlich machen, Schumpeter die Struktur unternehmerischen Handelns nicht – wie in der Rezeption gelegentlich unterstellt wird – funktionalistisch begründet, sondern streng handlungstheoretisch: Gerade weil Schumpeters „Mann der Tat“ so grundlegend anders handelt als der *homo oeconomicus* der neoklassischen Ökonomie, erscheint er als Neuerer und folglich als die Zentralfigur des wirtschaftlichen Lebens. „Der kraftvolle Entschluss allein bringt Entwicklung ins Leben. Das bloße Auftreten stärkerer Bedürfnisse und weiterer Einsichten für sich allein aber nicht.“ (Schumpeter 1912: 155f.) Dass es sich beim Schumpeterschen Unternehmer um einen Innovator handelt, äußert sich entsprechend darin, dass er zwischen dem Raum des Möglichen und dem Raum des Hypothetischen keine Unterscheidung macht: „Die verschiedenen Möglichkeiten, die er überhaupt sieht, unterscheiden sich für ihn nicht wesentlich nach dem Kriterium, ob sie schon realisiert wurden oder nicht. Er sieht sie alle mit der gleichen Klarheit und wählt frei zwischen ihnen. Sie alle sind für ihn in gleicher Weise real.“ (Schumpeter 1912: 132) Bezogen auf den Fall Born heißt dies: Bereits zum Zeitpunkt der Skandalisierung wird für ihn ein „leistungsstarkes“ Brett zu einer konkreten Realität.

So ist denn *viertens* die idealtypische Haltung des Unternehmers den bestehenden Verhältnissen gegenüber diejenige des Rebellen. Im Fall von Born ist dies eindrücklich darin dokumentiert, dass er zu dem Zeitpunkt, da er ein Versagen des Marktes feststellt, dezidiert in Opposition zu den marktbeherrschenden Anbietern tritt. Vom unternehmerischen Handeln gehen denn auch – so Oevermann (1996: 84) – „die praktisch realisierten kollektiven Innovationen aus, die auf Krisenkonstellationen antworten, die entweder unabweisbar extern induziert vorlagen oder erfolgreich durch argumentative Problematisierung herbeigeredet wurden. Diese Innovationen zeitigen also immer auch Geltungskrisen, indem sie legitimierende und normalisierende Überzeugungen, Prinzipien, Weltbilder, Wertprämissen und

Praktiken in ihrer Geltung erschüttern oder auf je schon eingetretene Erschütterungen reagieren oder Bezug nehmen.“

Sicherlich ist Schumpeter *füntens* darin zuzustimmen, dass der Unternehmer nicht zwingend auch ein Erfinder sein muss. Im Fall von Martin Born haben wir es denn mit einer Konstellation zu tun, die als „zufällige Vereinigung verschiedener Funktionen“ (178) aufgefasst werden kann. Als wesentlich in der Habitusformation des Unternehmers erscheint nicht ein Hang zum Schmieden von Plänen, sondern die „Kraft zur Tat“: „Eine Minorität von Leuten mit einer schärfern Intelligenz und einer beweglichen Phantasie sehen zahllose neue Kombinationen. Mit offenen Augen blicken sie in die alltäglichen Vorkommnisse und eine Menge Ideen suggerieren sich ihnen wie von selbst. (...) Dann aber gibt es eine noch geringere Minorität – und diese *handelt*. (...) Es ist jener Typus, der nicht ängstlich auf das Risiko blickt.“ (Schumpeter 1912: 163)

4. Schluss

Der Fall von Born verweist nicht nur auf einen besonderen Typus der *Motiviertheit* unternehmerischen Handelns, denjenigen der Selbstcharismatisierung. Er dokumentiert darüber hinaus, dass ausgehend von den Prämissen der neoklassischen Ökonomie resp. des *Rational Choice*-Ansatzes unternehmerisches Handeln nicht verstehbar ist. Auf einer mehr epistemischen Ebene belegt die Fallrekonstruktion, dass zwischen dem Charismakonzept Webers, Oevermanns Modell von Lebenspraxis und Schumpeters Theorie wirtschaftlicher Entwicklung ausgeprägte Affinitäten bestehen. Weber, Oevermann und Schumpeter explizieren eine identische Handlungslogik in einem je besonderen Kontext: Weber auf dem Gebiet der politischen, Schumpeter auf dem Gebiet der wirtschaftlichen und Oevermann u.a. auf dem Gebiet der persönlichen Entwicklung. Die wechselseitige Verflochtenheit dieser Entwicklungen wäre in einer integralen Theorie gesellschaftlicher Entwicklung präzise herauszuarbeiten. Eines der zentralen Defizite von Schumpeters Theorie besteht beispielsweise darin, dass er die Frage nach der sozialen Genese einer *Disposition zum Handeln* für soziologisch irrelevant erklärt: Sie steckt in der „Psyche“ einer bestimmten Zahl von Individuen gleichsam immer schon drin. Soweit es das verfügbare Datenmaterial zuließ, wurde demgegenüber in Abschnitt 1 zu zeigen versucht, dass auch

individuelle Habitusformationen resp. Schumpeters „Disposition zum Handeln“ als *soziologische* Tatbestände aufzufassen sind.

Literatur

- Abbott, Andrew (1988): *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labour.* Chicago
- Arvanitis, Spyros/David Marmet (2001): *Unternehmensgründungen in der Schweiz.* Bern
- Bertaux, Daniel; Bertaux-Wiame, Isabelle (1991): „Was du ererbt von deinen Vätern...“ Transmissionen und soziale Mobilität über fünf Generationen. In: *Bios* 4 (1991): 11-40
- Bourdieu, Pierre (1993): *Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft.* Frankfurt/M.
- Carlin, Edward A. (1956): Schumpeter's constructed type – the Entrepreneur, In: *Kyklos*, 9 (1956): 37-43.
- Harabi, Hajib/Rolf Meyer (2000): *Die neuen Selbständigen. Forschungsbericht.* Olten
- Hildenbrand, Bruno (1999): *Fallrekonstruktive Familienforschung,* Opladen
- Lorei, Annegret (1987): *Die Struktur unternehmerischen Handelns. Eine Fallrekonstruktion auf der Grundlage der strukturalen Hermeneutik. Inauguraldissertation im Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Johann Wolfgang Goethe-Universität zu Frankfurt am Main*
- Oevermann, Ulrich (1991): Genetischer Strukturalismus und das sozialwissenschaftliche Problem der Erklärung der Entstehung des Neuen. In: Müller-Doohm, Stefan (Hg.): *Jenseits der Utopie. Theoriekritik der Gegenwart.* Frankfurt/M.: 267-335
- Oevermann, Ulrich (1995): Ein Modell der Struktur von Religiosität. Zugleich ein Strukturmodell von Lebenspraxis und von sozialer Zeit. In: Wohlrab-Sahr, Monika (Hg.): *Biographie und Religion. Zwischen Ritual und Selbstsuche.* Frankfurt/M.: 27-102
- Oevermann, Ulrich (1996): Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In: Combe, Arno; Helsper, Werner (Hg.): *Pädagogische Professionalität,* Frankfurt/M: 70-182
- Oevermann, Ulrich (2000): Die Methode der Fallrekonstruktion in der Grundlagenforschung sowie der klinischen und pädagogischen Praxis, in: Kraimer, Klaus (Hg.): *Die Fallrekonstruktion. Sinnverstehen in der sozialwissenschaftlichen Forschung,* Frankfurt/M.: 58-156.
- Riesman, David (1977): *Die einsame Masse.* Reinbek bei Hamburg.
- Schallberger, Peter (2002): „Die Schweizer Wirtschaft: Umbrüche und Krisen der 1990er Jahre“, in: Honegger, Claudia/Bühler, Caroli-

- ne/Schallberger, Peter: Die Zukunft im Alltagsdenken. Szenarien aus der Schweiz, Konstanz: UVK, 67-114.
- Schallberger (2003a): Identitätsbildung in Familie und Milieu. Zwei mikrosoziologische Untersuchungen, Frankfurt.
- Schallberger (2003b): „Motive unternehmerischen Handelns. Versuch einer provisorischen Typologie“, in: Honegger, Claudia/Liebig, Brigitte/Wecker, Regina (Hg.): Wissen – Gender – Professionalisierung. Historisch-soziologische Studien, Zürich (im Erscheinen).
- Schumpeter, Joseph (1912): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Leipzig
- Swedberg, Richard (1998): Max Weber and the Idea of Economic Sociology, Princeton
- Weber, Max (1980 [1922]): Wirtschaft und Gesellschaft. Studienausgabe. Tübingen.