



Dialog über das Teilen der Arbeit

Eines Tages lief Tsi Bin auf dem Platz des guten Lebens Meister Ho entgegen und bestürmte ihn:

«Meister, ich brauche deinen Rat. Gestern erhielt ich den Besuch meines Lieferanten aus dem Westreich du weißt ja, dass ich wegen der hohen hiesigen Preise einen Teil meiner echten Chinaware aus dem westlichen Reich importieren muss und der sagte mir, meine Verkaufsmethoden seien völlig veraltet. Im westlichen Reich würde heute die Arbeit in derartig kleine Schritte eingeteilt und aufeinander abgestimmt, dass deren Zuweisung an die einzelnen Arbeiter eine grosse Zeitersparnis in der Produktion der Stoffe und Tücher hervorgebracht habe. Er

jedenfalls könne nur derart günstig liefern, weil er diese neue Methode verwende.»

Meister Ho hörte interessiert zu und fragte dann zurück:

«Nun ja, was willst du jetzt von mir hören?»

«Ich will wissen, ob ich diese Methode der Teilung der Arbeit auf verschiedene Schultern und in entsprechende Schritte nicht auch einführen sollte. Du weisst, einige Kunden sind mit meinen fünf Verkäufern nicht zufrieden. Immer wieder erhalten sie Auskünfte zu den Waren, die ungenau sind oder sie werden mit dem Satz «Ich kann doch nicht alles wissen.» rüde abgefertigt. Mir scheint, dass es für mich von Vorteil wäre, wenn jeder Verkäufer wenigstens das für ihn festgeschriebene Geschäft verstünde – und wie es der Zufall so will, ich habe genau fünf verschiedene Artikelgruppen, die Teppiche, die Seidenkimonos, die Seidenstrümpfe (ein Artikel, der vor allem bei den Männern eingeschlagen hat), die feinziselierten Kupfergefässe und die Altäre unseres Buddhas in verschiedenen Grössen.»

«Nun dann schauen wir einmal ich kann von diesen Seidenstrümpfen ein Dutzend gebrauchen.» Tsi Bin schluckte leer, willigte dann aber in den Handel ein.

«Habe ich dich recht verstanden? Du hast 5 Verkäufer und genau fünf Produktegruppen, und jetzt denkst du dir, dass deine Kundschaft zufriedener wäre, wenn wenigstens jeweils ein Verkäufer genau Auskunft geben könnte? Und dazu willst du nun die Verkäufer besonders schulen und danach den Verkauf aufteilen? Ist es das, was du willst?»

«Du hast mich verstanden, Meister.»

«Nun gut, dann spielen wir doch die Sache einmal durch. Du weisst, dass ich vor zwei Jahren bei dir ein schönes ziseliertes Kupfergefäss teuer erstand.» «Es war ausserordentlich günstig, Meister.» «Nein, es war überteuert. In Po Jung sah ich dasselbe vor einem Jahr zum halben Preis, aber das tut nichts zur Sache, lassen wir die kleinliche Streiterei.» «Sicher, lassen wir das, aber vor eineinhalb Jahren sind die Kupferpreise dramatisch gesunken, das musst du einfach wissen.» «Nun ja, ich habe also dieses Gefäss gekauft und komme dann zu dir in den Laden, weil mich eine Frage bewegt. Genau genommen schickt mich meine Frau, die sowas nicht zu fragen wagt. Ich sage also, wie es sich geziemt: «Ich hätte eine Frage, meinen Kupferkessel betreffend oder so ähnlich...» Was geschieht dann?»

«Nun, wenn Verkäufer Ho Loong, der sich in den Kupfergefässen besonders gut auskennt, zugegen ist, dann wirst du deine Antwort sofort erhalten.»

«Das stimmt. Wenn Verkäufer Ho Loong mich begrüsst. Wie gross ist meine Chance, dass mich Verkäufer Ho Loong begrüsst?»

«Nun, bei fünf Verkäufern ist sie eins zu fünf, wobei ich aber korrekterweise anerkennen muss, dass Mi Tsiao die ich für die Teppiche vorgesehen habe und eben der genannte Ho Loong auch häufig mit Hauslieferungen beschäftigt sind. Du weisst, das Anpassen des Kessels an die Feuerstelle, das Aufhängen der schweren Kessel

und viele andere Dinge, die meine geschätzten Kunden, zu denen dich zu zählen ich mich glücklich schätze, von mir verlangen.»

«Lass den Schmus, Tsi Bin, sonst kommen wir nicht weiter. Gut, dann ist es also so, dass ich annehmen kann, dass ich in der Mehrzahl der Fälle nicht auf Ho Loong, sondern z.B. auf den Verkäufer für Strümpfe stosse. Welche Antwort muss ich dann erwarten?»

«Das ist ganz klar. Er wird Ho Loong rufen, und der wird dir eine erschöpfende Antwort geben können.»

«Lieber Tsi Bin, das habe ich genau genommen nicht gefragt. Ich habe dich gefragt, welche Antwort er mir geben wird und nicht, was er tun wird. Kannst du deine Einbildungskraft soweit anstrengen, dass du dir darauf eine Antwort zurechtlegst? Dass er Ho Loong, der dann wahrscheinlich abwesend ist, wenn ich deinen Erzählungen glauben darf, ruft, das war mir ohnehin schon klar.»

Tsi Bin erstaunte ob des angriffigen Tons von Meister Ho so kannte er ihn kaum und beeilte sich, die Antwort zu geben:

«Er wird dir sagen, dass er sich in Kupferkesseln nicht auskennt, und dass er Ho Loong rufen oder im schlimmsten Fall seine Rückkehr abwarten muss.»

«Schön, er wird mich also warten lassen.»

«Nun ja, das kann sein, aber bedenke die Güte der Auskunft, die du dann von Ho Loong erhalten wirst. Sie wiegt dies kleine Ungemach auf.»

«Mag sein» entgegnete Ho, «doch spinnen wir den Faden etwas weiter. Schau, eigentlich wollte ich nur wissen, ob es angezeigt sei, im Kupferkessel Fische für ein grosses Fest zu kochen, oder ob ich dann damit rechnen muss, dass der Kessel während Jahren nach Fisch stinkt und nicht mehr zu gebrauchen ist. Wäre es denkbar, dass mir auch der Strumpfverkäufer Auskunft geben könnte, vielleicht kocht er ja auch in einem deiner Töpfe?»

«Ja sicher, er hat sogar drei solche Töpfe. Und bei mir im Laden weiss jeder, dass meine Töpfe innen versilbert sind was auch ihren stattlichen Wert erklärt, lieber Ho und dass deswegen ohne Scheu Fisch darin gekocht werden kann.»

«Gut, dann lass uns zwei weitere Fragen klären. Die erste wäre die: Was meinst du kann der Strumpfverkäufer tun, um überhaupt zu erfahren, ob ich eine Frage habe, die er auch ohne Ho Loong beantworten kann? Denn nicht wahr so wie die Dinge jetzt liegen, wird erst Ho Loong meine wirkliche Frage hören.

«Nun, ich werde ihn anweisen müssen, deine Frage zu hören, auch wenn er weiss, dass sie Kupferkessel betrifft.»

«Du wirst also den Strumpfverkäufer auffordern, mich nach meiner Frage, die Kupferkessel betreffend, zu fragen?»

«So ist es, lieber Ho. Damit wäre der Punkt wohl erledigt.»

«Einen Moment Tsi Bin, du gehst mir etwas schnell. Ich stelle also die Frage nach dem Kochen von Fisch und erhalte vom Strumpfverkäufer die Antwort, das sei kein Problem. Ich könne Fisch kochen. Heisst das, dass sich der Strumpfverkäufer doch in Kupferkesseln auskennt? Und was sagt Ho Loong dazu, wenn er hört, dass der Strumpfverkäufer neuerdings Auskünfte über Kupferkessel an die Kundschaft gibt, obwohl er doch der ausgewiesene Spezialist für Kupferkessel ist? Was muss ich nun von deiner Arbeitsteilung halten und wen werde ich in Zukunft fragen, wenn es um Kupferkessel geht?»

«Nun, wenn die Auskunft gut war, wirst du wahrscheinlich in Zukunft wieder den Strumpfverkäufer fragen.»

«Ja das werde ich. Ich werde vielleicht sogar in Anwesenheit von Ho Loong nach dem Strumpfverkäufer fragen, denn seine Auskünfte haben sich bewährt.»

«Also das geht nicht, im Normalfall musst du Ho Loong fragen, sonst geht mein ganzes Konzept nicht auf.»

«Gut, halten wir gemeinsam fest: Dein Konzept aus dem westlichen Reich bestimmt, mit wem ich welche Frage erörtern kann und jede von mir aus welchen Gründen auch immer gewünschte Abweichung - vielleicht gefällt mir die Nase von Ho Loong nicht - stört dein Konzept.

So gesehen werde ich also zum Diener deines Konzeptes und dein Wunsch, näher beim Kunden zu sein, löst sich in Nichts auf.»

«Das verstehe ich ja, Meister Ho, aber warum lobt denn mein Lieferant aus dem Westen sein System dermassen?»

«Können wir diese Frage noch etwas verschieben? Wir werden darauf sicher eine Antwort finden. Aber zuerst möchte ich nochmals zurückkehren zu meiner ersten Frage, bei der ich dich zurechtgestutzt habe entschuldige bitte meine lehrerhafte Unfreundlichkeit. Erinnerst du dich noch, was dein Strumpfvverkäufer dort sagte?»

«Sicher, er betont, dass er für die Frage nicht zuständig sei, und dass er Ho Loong holen muss.»

«Und waren wir uns einig, dass dies sogar in der Mehrzahl der Fälle so geschehen würde, dass nämlich der Verkäufer sagen würde, er könne keine Auskunft geben und müsse jemand anderen holen?»

«Ja, da waren wir uns einig.»

«Ist es dann nicht so, dass dieses System in der Mehrzahl der Fälle dazu führt, dass deine Verkäufer ihren Kunden erklären werden, was sie nicht können?»

«Ja, das scheint eine Konsequenz zu sein.»

«Dann wäre es also das Resultat deiner Spezialisierung, dass ich es als Kunde in der Mehrzahl der Fälle mit

Verkäufern zu tun habe, die mir keine Auskunft geben können, die mich aber auf einen meist abwesenden Spezialisten verweisen, der dann nicht kommt? Wo bleibt da der Kundendienst?

«Nun, nicht kommt, ist etwas stark, aber deine Argumente sind überlegenswert. Doch nochmals die Frage: Warum lobt mein Lieferant aus dem westlichen Reich denn sein System dermassen?»

«Schau, mit meinem bescheidenen Wissen vom westlichen Reich kann ich die Frage nicht beantworten, aber vielleicht können wir gemeinsam die Antwort finden. Wenn ich mich recht erinnere, spricht dein Lieferant von der billigen Herstellung seiner Stoffe. Ist das so?»

«Ja, das ist so.»

«Ist es dann auch so, dass es bei seiner Art der Teilung der Arbeit gar nicht um das Verkaufen der produzierten Güter, sondern um deren Herstellung geht?»

«Ich nehme an, dass auch das so ist.»

«Wäre es dann denkbar, dass der Unterschied in diesem Unterschied von Verkaufen und Produzieren besteht?»

«Jetzt erinnere ich mich, dass mein Lieferant mir davon gesprochen hatte, in der westlichen Welt hätte man verstanden, dass auch Verkaufen ein Produkt sei, das produziert werde wie andere Produkte und das zur Gruppe der Dienstleistungen gehöre.»

«So, das hat er gesagt. Was produziert denn ein Verkäufer?»

«Ich weiss es nicht.»

«Ist denn dein Lieferant auch ein Verkäufer?»

«Selbstverständlich, deswegen macht er ja mit seinen Stoffen auch die Reise durch unser ganzes Reich.»

«Dann nehme ich an, dass er nur eine Art Produkte verkauft.»

«Nein, sein Sortiment ist gross, bei mir verkauft er vor allem Stoffe, aber er handelt auch mit Lederwaren, schönen Schuhen und besonders seltsam, mit Messern und sogenannten Gabeln, mit denen man im westlichen Reich isst. Aber das ist nicht mein Handelsgebiet, da kenne ich mich nicht aus.»

«Wenn ich dich recht verstanden habe, dann verkauft dieser Lieferant in unserem Reich ganz alleine Waren, die sogar deine breiten Kenntnisse überfordern? Ist das so? Entschuldige Tsi Bin, meine Weisheit ist da erschöpft. Es scheint mir so zu sein, dass die Prinzipien des westlichen Reiches nicht überall gelten, wo sie zu gelten vorgeben. Ich denke, wir müssen uns dann entscheiden, auf was wir achten auf das Handeln oder das Reden. Mehr fällt mir heute dazu nicht ein. Höre Tsi Bin, meine Frau wartet mit einem Fisch, in Kräutern fein gedünstet und mit etwas Butter übergossen zu Hause auf mich. Ich weiss, dass ich meine Seidenstrümpfe noch nicht verdient habe. Können wir morgen nach der Nachmittagsruhe mit

unserem Gespräch weiterfahren? Es beginnt meine Lebensgeister zu wecken.»

Und so ging Meister Ho an diesem Tag nach Hause zu seiner Frau und seinem Fisch. Und wie er es versprochen hatte, traf er sich am nächsten Nachmittag, als die Sonne nicht mehr derart stark brannte, auf dem Dorfplatz. Und die beiden führten ihr Gespräch weiter:

«Wenn ich mich recht erinnere», begann Meister Ho, «dann haben wir bei unserem gestrigen Gespräch das Folgende herausgefunden: Das System der genauen Zuweisung von Arbeiten und Kenntnissen, wie du es von deinem Lieferanten aus dem westlichen Reich vernommen hast, weist auf den Verkauf übertragen verschiedene Nachteile auf. Der gewichtigste ist der, dass die Kunden warten müssen und hin und her geschickt werden. Der für die Kunden weniger wichtige ist der, dass zwischen den Verkäufern eine ungute Situation entstehen kann, indem die Grenze der einzelnen Gebiete aus praktischen Gründen dann doch nicht so zu ziehen ist, dass keine Rivalitäten entstehen. Habe ich diese Nachteile korrekt zusammengefasst?»

«Genau zu diesen Schlüssen sind wir gekommen, guter Meister.»

«Was wir ebenfalls noch erkannt zu haben glauben, ist, dass dein Lieferant aus dem Westen ein Prinzip aus der Produktion und über die sprechen wir hier nicht auf den Verkauf übertragen hat, dass wir aber nicht genau wissen, inwiefern wir vom Verkauf als einer Produktion sprechen können. All das ist uns dunkel geblieben, ja es entstand sogar der Eindruck, dein Lieferant habe einen

ganz wesentlichen Unterschied missachtet. Und du weisst ja, am ehesten führt die Missachtung von Unterschieden uns in die Irre.»

«So ist es, Meister Ho, aber wenn wir schon bei einer genauen Betrachtung sind: All das, was du hier sagst, löst mein Problem der wenig kompetenten und unfreundlichen Verkäufer nicht. Wenn ich dir zuhöre, dann müsste bei mir eigentlich alles zum Besten stehen, alle wären glücklich, Verkäufer, Kunden und ich.»

«Das, lieber Tsi Bin, ist allerdings ein anderes Problem. Erinnerst du dich, du hattest mich lediglich nach dem System aus dem westlichen Reich gefragt, aber nicht danach, was du denn anstelle dieser Teilung der Arbeit tun könntest. Schau, ich denke nicht, dass wir mit dem System aus dem westlichen Reich bereits zu Ende sind, aber wenn du für deine weiteren Fragen Rat suchst, so will ich ihn dir gerne geben. Meine Frau hätte nämlich schon lange gerne einen deiner schönen weichen Seidenteppeiche als Schlafunterlage auf ihrem Sofa.» Tsi Bin stöhnte vernehmbar auf. «Gut, aber lösen wir doch zuerst das Problem mit dem westlichen Reich. Was hast du mir dazu sonst noch zu sagen?»

«Nun, was mir in der Nacht noch einfiel, waren die folgenden Fragen: Ist es richtig, dass es für uns mit unserem begrenzten Verstand unmöglich ist, Arbeiten so festzulegen, dass die Festlegung nicht gleichzeitig bedeutet, dass andere Arbeiten nicht dazu gehören? Ist es also so, dass jede Eingrenzung einer Arbeit auch deren Abgrenzung von anderen Arbeiten bedeutet?»

«Das scheint mir richtig zu sein. Wenn Ho Loong für die Kupferkessel verantwortlich ist, dann ist er eben

nicht für die Seidenteppiche verantwortlich, das wäre dann Sache von Mi Tsiao.»

«Bedeutet das dann nicht auch, dass Ho Loong sagen kann: «Ich bin für die Kupferkessel verantwortlich» oder eben auch «Ich bin nicht für die Teppiche verantwortlich.» Und ist dann nicht der Bereich für den er nicht verantwortlich ist, unermesslich viel grösser als der Bereich, für den er verantwortlich ist?»

«Auch das scheint seine Richtigkeit zu haben.»

«Wenn all dies stimmt, wer ist dann für deinen Laden verantwortlich? Wie kann Ho Loong sagen, dass er nicht für die Teppiche verantwortlich ist, gleichzeitig aber für deinen Laden verantwortlich sein, zu dem doch die Teppiche gehören?»

«Aber Ho Loong ist doch gar nicht für meinen Laden verantwortlich, das bin doch ich.»

«Ach so, und mit welchem Recht machst du ihm dann Vorwürfe, wenn er Kunden verscheucht, weil sie ihn nach den Teppichen fragen, für die er gar nicht verantwortlich ist? Ist da nicht zumindest eine Mitverantwortung oder wie immer man zu sagen pflegt für das Ganze, nämlich den Laden?»

«Ich verstehe, was du meinst, lieber Ho. Und du willst mir auch zu erkennen geben, dass mein Wunsch nach der Lösung aus dem westlichen Reich meinem Wunsch, allein für meinen Laden verantwortlich zu sein, sehr entgegen kommt.»

«Nun ja, das ist ja auch verständlich, denn an deinem Laden steht ja «Tsi Bins Haushaltsgüter». Das ist immer noch verständlicher, als wenn Beamte des Kaisers, die sich am öffentlichen Wohl auszurichten hätten, so tun, als gehöre das ganze Amt ihnen, und glaube mir, solche Beispiele gibt es genug.»

«Wenn ich dich recht verstehe, lieber Ho, dann willst du mir auch sagen, dass das System aus dem westlichen Reich untauglich ist, eine gemeinsame Verantwortung für das Ganze aufrecht zu erhalten?»

«Das meine ich allerdings. Denn das Wenige, was ich von diesem westlichen System weiss, ist, dass es erstmals eingesetzt wurde, um Autos zu produzieren. Du weisst, jene Karren, die mit unsäglichem Gestank und Lärm sich auch in unserem Reich zu verbreiten beginnen. Dabei handelt es sich um Wunderwerke, die der Einzelne gar nicht mehr verstehen kann oder weisst du, warum eine solche Karre sich bewegt? Sie werden, soviel ich weiss, nach einem genauen Plan hergestellt und jeder Fehler im Ablauf bringt das Ganze zum Stocken. Aber das hat nun mit Verkaufen ganz sicher nichts zu tun und führt uns nur weg von unserer Aufgabe...

Der Preis jedenfalls, den du für ein derartiges System zu zahlen hättest, wäre eine ständige Aufsicht darüber, ob die Arbeit noch in deinem Sinne gemacht wird oder nicht. Du könntest nicht mit mir hier bei einem Tee sitzen und den Gang der Dinge besprechen.»

«Beim Buddha, das ist ja genau das, was ich vermeiden will.»

«Noch etwas anderes hat sich mir in der Nacht gezeigt. Erinnerst du dich an die möglichen Auseinandersetzungen zwischen dem Strumpfvverkäufer und Ho Loong, der eigentlich für die Kupferkessel verantwortlich wäre?»

«Sicher, der eine tritt dem anderen in den Garten, wenn er frei Auskunft gibt.»

«Genau. Und da dachte ich mir in der Nacht, wach liegend, «Ist es nicht verständlich, dass Tsi Bin aus seinem Blickwinkel aufs Ganze dazu kommt, die Fachgebiete seiner Verkäufer so zu gruppieren, dass sie dem Ganzen nützlich sein werden. Aber ist sein Blickwinkel derjenige Ho Loongs? Sieht Ho Loong das nicht vielmehr aus seinem eigenen Stolz, der ihm aus der neuen Verantwortung für die Kupferkessel erwächst? Wenn er seine Sache gut machen will, muss er nicht, gerade wenn er gleich denkt wie Tsi Bin, sein Eigenes ins Zentrum rücken, ihm die grösste Beachtung schenken und es eifersüchtig als das Seinige hüten? Ist es nicht völlig verständlich, dass er sich um seinen neuen Verantwortungsbereich kümmert, gerade wenn er seine Arbeit gut machen will? Muss er nicht Tsi Bin so verstehen; «Kümmere dich nur noch um die Kupferkessel, aber von ihnen wisse alles, so dass keine Frage eines Kunden dich mehr erschüttern kann.» Meinst du nicht auch, dass das aus Sicht von Ho Loong eine korrekte und angemessene Reaktion wäre?»

«Sicher, und ich verstehe jetzt auch, warum er sich gegen die Zumutung wehren wird, dass ein anderer in seinem Reich aktiv wird. Ich hätte es ja auch nicht

gerne, wenn mein Konkurrent Hin Min mir meinen Laden umkrempeeln würde.»

«Wenn wir das also recht verstanden haben, dann hat die Einschränkung der Verantwortung immer zwei Seiten: Sie bestimmt genau, wofür ich verantwortlich bin, aber sie weist auch ein grosses Gebiet stillschweigend aus, für das ich dann nicht mehr verantwortlich bin. Wenn ich Verantwortung in diesem System der Begrenzung der Verantwortung wirklich wahrnehmen will, dann komme ich gar nicht darum herum, mich ständig von denjenigen Dingen abzugrenzen, für die ich nicht verantwortlich bin. Denn selbstverständlich sind diese Dinge immer in der Überzahl. Da zudem die Grenzen in Wirklichkeit niemals ganz genau zu ziehen sind, entzündet sich an ihrer täglichen Neubestimmung Streit. Auch diesen kennen wir nur zu gut: «Das ist nicht meine Sache, sag das Mi Tsiao.»»

«Ich glaube, ich habe verstanden. Die Verantwortung ist, auch wenn sie geteilt wird, unteilbar. Alles andere führt in schlechte Widersprüche. Mag sein, dass das die Seidenstrümpfe wert ist, aber eine Lösung meiner Probleme ist es nicht.»

«Beginnen wir bei dir, Tsi Bin. Was meinst du, ist für dich das Wichtigste an deiner Arbeit, was bereitet dir das höchste Vergnügen?»

«Was soll ich beantworten, das Wichtigste oder das höchste Vergnügen? Das Wichtigste ist, dass die Geschäfte gut laufen, dass sich meine Verkäufer anständig benehmen und nicht unsere Kunden

verjagen, sonst verliere ich Geld und am Ende das ganze schöne Geschäft. Das höchste Vergnügen ist es mir du weisst, ich liebe das Verkaufen wenn ich einem meiner Kunden so dienen kann, dass er das erhält, was ihm wirklich nützt...»

«... und dir einen guten Gewinn bringt.»

«Natürlich Meister, du sprichst ja auch von Seidenstrümpfen und -teppichen. Was ist daran falsch?»

«Nichts, lieber Tsi Bin, ist daran falsch, gar nichts. Aber wenn ich dich recht verstehe, dann ist es dein höchstes Vergnügen, deine Kunden gut zu beraten und einen für sie und dich guten Abschluss zustande zu bringen?»

«So ist es.»

«Denkst du, dass das auch für deine Verkäufer gilt. Haben sie dieses Vergnügen auch?»

«Manchmal weiss ich es nicht mehr, aber im Grunde genommen denke ich schon.»

«Gut denn wenn sie dieses Vergnügen nicht haben, dann schick sie weg, das dient beiden. Wenn sie es aber haben, was bewegt dich denn dazu anzunehmen, sie seien nicht an den Kenntnissen interessiert, die sie zu einem guten Handel benötigen?»

«Da benötige ich keine Annahmen, das sehe ich im täglichen Trott.»

«Ah das siehst du. Stell dir einmal vor, Ho Loong habe dir jetzt zugehört, was würde er auf deine Anschuldigung sagen?»

«Nun, ich könnte mir vorstellen, dass er sich darüber beschwerte, dass ich ihn hier so schlecht mache. Er würde uns versichern, dass er durchaus an einer guten Arbeit interessiert sei, dass ihm aber oft in der Hast des Tages die Zeit fehle, alles richtig zum Abschluss zu bringen und dass er sich häufig mehr vornehme, als er dann erledigen könne und er deswegen auch gelegentlich unzufrieden mit sich selbst sei, was sich dann auf sein Verhalten den anderen Verkäufern, mir und den Kunden gegenüber auswirke. Es gelinge ihm nicht immer, dieses mürrische Getue zu vermeiden.»

«Dann krankt die Sache also zumindest für Ho Loong nicht an mangelndem Interesse. Ist das richtig?»

«Ja, das stimmt schon. Im Grunde genommen ist er an seiner Arbeit interessiert und das gilt, soweit ich sehe, auch für die anderen. Niemand will eigentlich die Arbeit schlecht machen.»

«Das nehme ich auch an, denn einen solchen Verkäufer hättest du sicher schon längst davon gejagt.»

«Dessen kannst du gewiss sein, lieber Ho, solche Typen halte ich nicht aus. Aber unser ganzes Gerede auch gegen das westliche System ändert eben auch nichts daran, dass nicht jeder auch du nicht Meister Ho, wenn ich mir erlauben darf, das zu sagen alles kann. Unser Können ist begrenzt und was ist dagegen einzuwenden,

dass wir es begrenzen, indem wir uns für bestimmte Verantwortungen entscheiden?»

«Du sagst also, unser Können, deines und meines, aber auch das von Ho Loong und anderen sei begrenzt. Und da stimme ich dir auch zu. Die Schwierigkeit scheint die zu sein, dass wir die Verantwortung nicht begrenzen können, obwohl wir ganz genau wissen, dass das Können, das es uns erlaubt, die Verantwortung wahrzunehmen, eben begrenzt ist?»

«Das scheint mir, lieber Ho, wenig Sinn zu machen. Wie kann ich die Verantwortung für etwas tragen, von dem ich weiss, dass ich es nicht beherrsche?»

«Genau, das ist schwierig. Aber worin meinst du, liegt denn der Unterschied zum System aus dem westlichen Reich?»

«Nun, wenn ich mein eigenes Reden genau betrachte, dann erkenne ich nur einen Unterschied: Im Fall des westlichen Reiches ist es offenbar ein für die Planung Verantwortlicher, der den Kreis meiner Verantwortung bestimmt, und im Fall, den wir jetzt besprechen, bin ich es selbst.»

«Es scheint also einen Unterschied zu machen, ob ich es bin, der sich die eigenen Grenzen setzt, oder ob ein anderer es ist, der mir Grenzen setzt. Oder anders gesagt: Verantwortung scheint daran gebunden zu sein, ob sie zugewiesen oder angenommen wird. Wenn ich mir selbst die Grenze setze und diese Grenze anderen mitteile, dann scheint das etwas anderes zu sein, als wenn jemand anders mir sagt, meine Verantwortung

reiche nur von da bis da. Könnte hier der Unterschied zu finden sein?»

«Beinahe scheint es so. Und dennoch, einmal angenommen, in unserem Laden kommen wir, d.h. meine fünf Verkäufer und ich zusammen und besprechen die künftige Aufteilung unserer Arbeit, dann wäre es zumindest denkbar, dass wir zum gleichen Resultat kommen, zu dem ich auch mit der Methode des westlichen Reiches gekommen wäre.»

«Und dennoch scheint ebenso klar zu sein, dass noch ein von uns unbeachteter Unterschied vorhanden sein muss. Du hast bereits darauf hingewiesen, dass es entscheidend sein könnte, wer sich die Grenzen setzt. Schauen wir doch einmal genauer hin. Wenn du mit deinen Verkäufern zusammensitzt, und es ergibt sich eine Diskussion über die Verteilung der Arbeit, und nehmen wir einmal an, Ho Loong betone, dass er vor allem für die Kupferkessel verantwortlich sein möchte, was sind dann die wahrscheinlichen Motive seiner Wahl?»

«Ich nehme an, er sieht, dass er im Rahmen aller im Laden zum Verkauf stehenden Waren vor allem die Kupferkessel gerne verkauft und auch deren Nutzen besonders gut der geschätzten Kundschaft erläutern kann.»

«Du sagst «im Rahmen aller im Laden zum Verkauf stehenden Waren». Heisst das, dass Ho Loong selbst vom Ganzen des Ladens ausgeht, wenn er sich eine besondere Verantwortung für die Kupfergefäße gibt?»
«Sicher, so liesse sich das sehen.»

«Dann halten wir also fest: Wenn Ho Loong das Ganze des Ladens ins Auge fasst und dann sagt, dass er im Rahmen seiner Verantwortung für dieses Ganze eine besondere Verantwortung für die Kupferkessel übernehmen will, dann scheint sich daraus eine gegenüber dem System des westlichen Reiches leicht oder gravierend, wie du willst veränderte Situation zu ergeben. Ist es dann nicht so, dass sich Ho Loong innerhalb der Grenzen des Ganzen nochmals eigene Grenzen setzt, ohne aber zu verleugnen, dass seine Verantwortung nach wie vor dem Ganzen gilt? Könnte man dann sogar sagen, dass er dadurch seine Verantwortung dem Ganzen gegenüber besonders gut wahrnimmt?»

«Genau das liesse sich sagen, und ich sehe auch, worauf du hinauswillst. Du gibst mir zu erkennen, dass die Teilung der Verantwortung, die das System des westlichen Reiches unter den Personen zu verteilen versucht, in die Personen hinein verlegt werden muss, wenn sie erfolgreich sein soll. Das schliesse dann meinen Verzicht auf Alleinvertretung für das Ganze ein. Ist es das, was du meinst?»

«Ja, das ist es.»

«Aber wenn du nun kommst und nach der Verwendbarkeit deines bei mir erstandenen Kupferkessels fragst, und Ho Loong ist abwesend, was ändert sich dann an der Situation?»

«Ich weiss nicht, ob sich geradeheraus etwas ändert, aber ich nehme an, dass die Auskunft des Strumpfverkäufers Ho Loong nicht stören wird, weil es

nämlich unter allen Verkäufern ausgemacht ist, dass die Grenzen der eigenen Fähigkeiten in einem Mangel der Kenntnisse begründet sind. Und da die damit verbundene Spezialisierung auf einem Mangel beruht, ist sie nicht wie beim System des westlichen Reiches ein Grund des Funktionierens in sich, sondern eine Selbstbeschränkung im Hinblick auf eine mögliche oder vielleicht auch unmögliche Beherrschung des Ganzen durch alle Verkäufer. Warum sollte also Ho Loong etwas dagegen haben, wenn der Strumpfverkäufer seine Verantwortung wahrnimmt und dir die Auskunft gibt? Wäre nicht sogar zu erwarten, dass beim nächsten Zusammentreffen mit Ho Loong der Strumpfverkäufer besonders gut hinhört und dabei lernt, wie er das nächste Mal zu antworten hätte?

«Willst du damit sagen, dass die Art und Weise, wie die Teilung der Verantwortung vorgenommen wird, für die Wahrnehmung der Verantwortung von entscheidender Bedeutung ist? Sollte ich in den Laden gehen und das Problem mit meinen Verkäufern besprechen oder willst du mir noch etwas sagen?»

«Ich komme mit, denn mich überfällt die Lust auf Seidenstrümpfe und auf einen Teppich, auf dem meine Frau sich mit mir räkeln kann.»