

Erfolgreich als Expat in ...

Band 2

Mumbai



Silke Järvenpää und Andra Riemhofer

Tectum

Inhalt

| | |
|--|-----------|
| Vorwort..... | 13 |
| 1 Was die Expat-Familie bei der Ankunft erwartet..... | 17 |
| Sandra und Ralf Breidenstein packen die Koffer aus..... | 19 |
| 1.1 Der serielle Expat | 22 |
| 1.2 Wirtschaftsstandort Mumbai | 24 |
| 1.3 Wohnen in Mumbai..... | 25 |
| Die Breidensteins erkunden die Stadt | 28 |
| 1.4 Megastadt Mumbai..... | 30 |
| Literatur- und Filmtipps | 38 |
| Der schnelle Link..... | 41 |
| 2 Die ersten Wochen im Büro | 43 |
| Breidenstein lernt seine Kollegen kennen..... | 45 |
| 2.1 Unberührbarkeit und Unternehmertum | 48 |
| ...und muss sein Team zusammenstellen | 51 |
| 2.2 Bewerbung und Personalauswahl..... | 55 |
| Liebe, Hass und Verbrechen – alles in einer | |
| Mittagspause..... | 61 |
| 2.3 Interreligiöse Spannungen | 63 |
| 2.4 Die Polizei von Mumbai | 68 |
| Breidenstein hat Feierabend und macht sich Sorgen | 71 |
| 2.5 Kulturschock | 73 |
| Literatur- und Filmtipps | 75 |
| Der schnelle Link..... | 76 |
| 3 Lange Tage in Bandra | 77 |

| | |
|---|------------|
| Sandra Breidenstein geht so langsam die Puste aus..... | 79 |
| 3.1 Mitreisende Partnerinnen oder Partner..... | 82 |
| 3.2 Mit kleinen Kindern in Mumbai..... | 88 |
| Ralf Breidenstein erkundet das Mumbaier Nachtleben..... | 92 |
| 3.3 Die Stadt der Traumfabrik..... | 94 |
| ...und ist jetzt öfter in Pune..... | 98 |
| 3.4 Punes Identitäten | 101 |
| Literatur- und Filmtipps | 105 |
| Der schnelle Link..... | 106 |
| 4 Lange Abende im Büro | 107 |
| Ralf Breidenstein muss Ergebnisse liefern | 109 |
| 4.1 Jugaad | 112 |
| Das Leben ist (k)ein Schauerroman..... | 115 |
| 4.2 Tropenjahre zählen doppelt | 117 |
| Literatur- und Filmtipps | 119 |
| Der schnelle Link..... | 119 |
| 5 Getrennte Wege | 121 |
| Der Expat muss ins Krankenhaus..... | 123 |
| 5.1 Krankenhäuser | 126 |
| ...und ist nicht nur körperlich angeschlagen | 130 |
| 5.2 Verhandlung | 132 |
| 5.3 Vergehen von Hausangestellten..... | 137 |
| Literatur- und Filmtipps | 139 |
| Der schnelle Link..... | 139 |
| 6 Gemeinsame Pläne | 141 |

| | |
|--|-----|
| Vorsätze für die Zukunft... | 143 |
| ...bleiben nicht nur gute Absichten..... | 145 |
| 6.1 Interkulturelle Kompetenz | 149 |
| Literatur- und Filmtipps | 152 |
| Der schnelle Link..... | 153 |

Vorwort

Als die Briten nach dem Zweiten Weltkrieg begannen, ihr Empire abzuwickeln, und Indien de-kolonisiert wurde, bestand ‚Indien‘ aus 562 unabhängigen Fürstentümern. Zwar hielten die Briten als Kolonialherren die Fäden in der Hand; ihnen war aber bewusst, dass es sich bei Indien mitnichten um ein Land handelte. Vielmehr sahen sie es als eine Region und zählten z.B. auch Burma zu ihren *indischen Kolonien*. Pakistan gab es ohnehin noch nicht; das entstand erst mit der De-Kolonisierung.

Die politische Einheit, die heute unter dem Namen Indien firmiert, ist also recht jung. Und das Gefühl einer gemeinsamen indischen Identität, einer kulturellen Einheit, ist nur ein halbes Jahrhundert jünger. Die Zeitung *Indian Mirror* freute sich nach der Gründung des Indian Congress 1881, dass sich „zum ersten Mal in der Geschichte der Moderne Hindus, Mohammedaner, Sikhs, Rajputen, Bengalis, Madrasis, Bombayer, Punjabis und Purbiahs in einem Club mit gemeinsamer Satzung zusammengefunden“ hätten, und sich „endlich gemeinsam für die Geschicke ihres Landes“ interessierten. Mit anderen Worten: Langsam entwickelte sich eine Art indisches Bewusstsein, das über religiöse, aber eben auch über regionale Horizonte hinausschaute.

Dennoch bleibt Indien eine Nation der Regionen. Im politischen Setup des Landes hat man dem Rechnung getragen, indem man Indien zu einer Bundesrepublik machte. So gibt es 29 Bundesstaaten und sieben Bundesterritorien (wie z.B. die Hauptstadt Delhi), alle mit einem hohen Grad an Autonomie.

Wer sich ‚der indischen Kultur‘ nähern will, weil er beispielsweise als entsandter Manager in Indien bestehen muss, ist daher gut beraten, die jeweilige Regionalkultur nicht zu unterschätzen. Genau das ist einer der Leitgedanken von *Erfolgreich als Expat in ...*. Die Ratgeber sind als Serie konzipiert, und *Erfolgreich als Expat in ... Mumbai* ist bereits der zweite Band. Der erste befasste sich mit der Hauptstadtregion Delhi.

Der Leser hat Gelegenheit, Ralf Breidenstein, den fiktiven Manager aus Baden-Württemberg, schon auf seinem zweiten Auslandseinsatz nach Indien zu begleiten. Man erlebt die Ereignisse aus seiner Perspektive, die dem Leser sicher in vielem vertraut sein wird – identifiziert man sich doch tendenziell mit der Kultur eines Landsmanns

aus dem deutschsprachigen Raum, seinen Normen und Werten. Anders als im ersten Band ist Breidenstein nicht alleine, sondern mit Frau und Kind in Indien. Das vorliegende Buch befasst sich also zusätzlich mit speziellen Herausforderungen, die auf eine mitreisende Partnerin zukommen können, und bietet zukünftigen Expats, die mit Familie umziehen werden, einen Einblick in mögliche Perspektiven einer Mitreisenden.

Es ist nicht notwendig, den ersten Band dieser Serie zu kennen. Jedes Buch von *Erfolgreich als Expat in ...* ist in sich abgeschlossen. Und neben regionalen Besonderheiten werden auch all-indische kulturelle Tendenzen behandelt, die einem besseren Verständnis des Gastlandes und seiner Bevölkerung dienlich sind. Am Ende jedes Kapitels stellt das Buch eine Auswahl an Literatur zusammen, die bei der Vorbereitung hilfreich sein kann.

Die Autorinnen distanzieren sich übrigens von Ratgebern, die interkulturelle Kommunikationsfähigkeit und Kompetenz mithilfe von Do's-and-Don'ts (Tu-und-Tabu) schulen wollen. In der Tat gibt es klassische Situationen, in die ein Expat in Mumbai geraten kann; in der Tat gibt es klassische Lösungen für einige dieser Situationen, und selbstverständlich gibt es in jeder Kultur Tabus. Doch kann man als Expat sein Kommunikations- und Verhaltensrepertoire besser erweitern, wenn man begreift, wie das Gegenüber ungefähr ‚tickt‘, warum der Gesprächspartner womöglich völlig andere Wahrnehmungsrasster an die Realität anlegt.

Daher liefert der vorliegende Band fundierte Hintergrundinformationen, Erklärungen oder Deutungen, die durch eine Reihe von zusätzlichen Stimmen entweder gestützt oder relativiert werden. Die vielen Testimonials, sowohl von Indern als auch von Expats, vertiefen die Vielschichtigkeit von *Erfolgreich als Expat in ... Mumbai*.

Allen, die unser Projekt durch ihren Input unterstützt und bereichert haben, sei an dieser Stelle ganz herzlich gedankt.

München, im März 2017

1 Was die Expat-Familie bei der Ankunft erwartet



Sandra und Ralf Breidenstein packen die Koffer aus

„Schatz, haben wir so etwas wie einen Korkenzieher?“ Ralf Breidenstein musste nicht lange überlegen: „Nö, ich kann dir maximal einen Reiskocher oder einen Wasserfilter anbieten. Schick doch Sheila schnell raus, einen kaufen. Dann können wir in der Zeit geschwind die Küche einweihen... Philipp ist eh grad mit seinen neuen Spielsachen beschäftigt.“ Sandra blickte von ihrem Buch über Mumbaier Architekturgeschichte auf. „Ralf, du bist echt unmöglich! Wir können das Mädchen doch nicht mitten in der Nacht noch mal auf die Straße schicken, spinnst du?!“

Warum nicht? Während seiner Zeit als Expat in Delhi hatte er seinen Fahrer durchaus auch mal spät am Abend angerufen, damit er ihm etwas von McDonald's bringe oder – was er seiner Frau natürlich nicht erzählen würde – wenn ihm mal nach einer Zigarette war. In Delhi hätte er die junge Frau um die Zeit vielleicht auch nicht mehr nach draußen geschickt, aber Bandra war nun wirklich nicht zum Fürchten. Sah man vom Verteilerkasten im Hausflur und den tiefhängenden Deckenventilatoren in der eigenen Wohnung einmal ab. Breidenstein hatte sich noch nicht wirklich mit den kalten Steinböden und der etwas muffigen dunklen Einrichtung der vollmöblierten Wohnung anfreunden können. Vielleicht sollte er selbst noch einen kleinen Spaziergang machen.

Für Sandra war das alles neu. Hausangestellte zu haben, zum Beispiel. Vielleicht verstand sie ihn jetzt bald besser. Das war echt nicht einfach gewesen für Breidenstein, als er damals nach Stuttgart zurückkam. Sandra warf ihm bald vor, dass er – in Haushaltsdingen eher zurückhaltend veranlagt – nun überhaupt keinen Blick mehr dafür habe, welche Unordnung er oft hinterließ. Sie, die sich zwei Jahre als Strohwitwe und alleinerziehende Mutter ohne Dienstmädchen, Fahrer und Koch behauptet hatte, habe sich nicht gerade gefreut, jetzt *noch* jemandem hinterher zu räumen. Ein richtiger Pascha sei er geworden. Seine Empfehlung, sie solle sich doch ein bisschen entspannen und auch mal Fünfe gerade sein lassen, brachte sie nur noch mehr in Rage. Sie war doch die Verwöhnte, immerhin konnten Philipp und sie jederzeit bei ihren Eltern in Freising unterkommen, wenn ihr alles zu viel wurde. Oder wenn sie zu entscheiden hatte, ob sie kurzfristig einen Auftrag von einem ihrer Verlage annahm oder nicht. Er war der, der sich in einem chaotischen Umfeld, ohne große soziale Kontakte oder die Rückendeckung von Freunden und Familie zu behaupten gehabt hatte. Kompromisslos war sie geworden, selbstzentriert und manchmal richtig unnahbar.

Und das, wo er ihre Unterstützung gut hätte gebrauchen können: Sein letzter Arbeitgeber hatte ihn mit großen Karriereversprechungen

nach Indien gelockt oder vielmehr geschickt. Dass man ihn nach seiner Rückkehr auf einer Stabsstelle ohne wirkliche Aufgaben oder gar Verantwortung parkte, war einfach nur respektlos und beschämend. „Mensch, Herr Breidenstein – gibt es Sie auch noch!“ hatte der Pförtner ihn erfreut begrüßt. Ungefähr so überrascht mussten wohl auch die Geschäftsführung und die Personalentwicklung gewesen sein, als er ‚plötzlich‘ wieder vor der Tür stand.

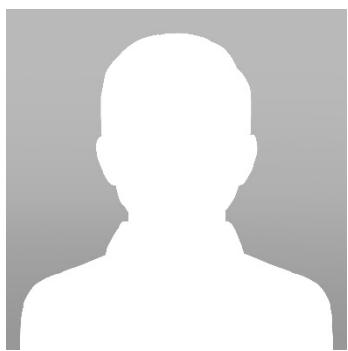
Engstirnig und kleingeistig kamen ihm seine Kollegen jetzt vor, und die Bilder über Indien, mit denen er in der Kantine oder beim Betriebsausflug konfrontiert wurde, nervten einfach nur. „Hat es in Indien auch Möbel?“ hatte ihn die Sekretärin vom alten Dötter allen Ernstes einmal gefragt. „Nein, in meiner Blechhütte habe ich aus dem Koffer gelebt und mit einer Gießkanne geduscht!“, wäre ihm fast rausgerutscht. „Ach, Indien. Das ist ja sooo faszinierend. Da will ich auch mal hin. Eine organisierte Reise am besten. Aber diese Armut! Wie sind Sie nur mit dieser Armut fertiggeworden?“ Breidenstein bekam immer eine Gänsehaut, wenn jemand mit dieser Tour anfing, und so würgte er eine Kollegin aus dem Controlling eines schönen Tages besser gleich ab: „Wieso? Ich bin doch nicht arm! Ich habe sogar zwei Kreditkarten.“ Den Ruf als arroganter Misanthrop hatte er schnell weg, und so ließ man ihn ab sofort wenigstens in Ruhe. Griesgrämig und unzufrieden kam er nun jeden Abend nach Hause, und eine Weile sah es ganz danach aus, als ob es nur noch eine Frage der Zeit war, bis Sandra ihre Koffer packte.

„Du, hast du eigentlich noch mal was von der Headhunterin gehört?“ Breidenstein musste kurz überlegen. „Nee, gar nicht. Die feiert wahrscheinlich grad den Deal ihres Lebens. Ich mein‘, dass ich nicht in der Probezeit kündige, nachdem wir in Stuttgart alle Zelte abgebrochen haben, das hat sie sich sicher schon ausgerechnet.“ Seine Frau hatte die Wohnungsauflösung immer noch nicht ganz verschmerzt. Wenigstens ihre Bücher und Fotoalben hatte sie einlagern lassen. Breidenstein hing an seinem Motorrad, das er nach drei Jahren wieder anmelden wollte. Das Leben – und da waren sie sich einig – fühlte sich gerade ein bisschen an wie damals, als sie sich in ihrer Studenten-WG frisch kennen gelernt hatten. Ein neuer Start in eine aufregende Zukunft. Und ein paar Schmetterlinge im Bauch.

„Nun ja, und dass unser Serial-Entrepreneur auch nicht nochmal Zeit und Energie haben wird, jemand Passendes für sein Projekt in Indien zu suchen, das weiß die Frau auch. Noch dazu nach dem ganzen Hickhack mit der Relocation Agentur, und nicht zu vergessen den Kosten für den Makler.“ Marc André hatte tatsächlich fast zwei Jahre nach einem Chief Marketing Officer für seine *Expert(s)Connect India Pvt. Ltd.*, eine Event-

und Kongressagentur, gesucht. Gegründet von einem Matthew P. Barnabas in 2010, in den Sand gesetzt von einem Matthew P. Barnabas in 2014, und wiederauferstanden aus dem finanziellen Ruin durch die großzügige Finanzspritze des deutschen Unternehmers. So hatte man Breidenstein das bei seinem ersten Bewerbungsgespräch skizziert. Der in seiner Macht beschnittene Gründer war nun COO und sollte sich um alles Organisatorische kümmern. Ihm zur Seite gestellt war ein gewisser Ravi Kapur, seines Zeichens CFO, der sich – worum sonst – um das Finanzielle zu kümmern hatte. Und ab nächsten Monat sollte Ralf Breidenstein das Triumvirat als CMO komplettieren. Wobei ‚Triumvirat‘ nicht ganz zutreffend war. Obwohl alle drei auf Ihren Visitenkarten noch ein „Deputy CEO“ hatten, hielt Andrä in Berlin die Zügel weiterhin fest in der Hand.

Breidenstein sollte sich schwerpunktmäßig um die strategische Weiterentwicklung und die Internationalisierung der Veranstaltungen und Kongresse kümmern. Und dafür passte er tatsächlich „wie Arsch auf Eimer“ – so hatte es Frau Dötter junior gewohnt treffsicher formuliert. Wirtschaftsingenieur mit einem MBA, Erfahrung in Sales und Marketing, und dann noch zwei Jahre als CEO bei der deutschen Niederlassung eines schwäbischen Automatisierungs-Unternehmens in Delhi – einen Besseren hätte Andrä wohl kaum finden können. Nerven und Magen waren abgehärtet, der Bewerber verfügte in Indien über ein Netzwerk, und er schien sogar richtig Lust auf den Job zu haben. Darüber hinaus – und das hatte Breidenstein bei den Gehaltsverhandlungen geschickt zu verschleiern gewusst – freute er sich tierisch, bald wieder in Indien zu sein.



Stephan Link, CFO, Fritz Kübler GmbH, Villingen-Schwenningen und Pune

Ich sitze in der Lounge am Flughafen Zürich und bereite mich geistig auf meinen Flug nach Mumbai und das anstehende Board-Meeting mit meinen indischen Kollegen vor. Es erwarten mich unter anderem 40 Grad Temperaturunterschied (Zürich -15 Grad, Pune +25).

Welche Bilder haben die Leute so im Kopf, wenn ich über Indien spreche? In der Hauptsache ganz viele Klischees wie ‚laut‘, ‚bunt‘, ‚arm‘, ‚reich‘, ‚dreckig‘, ‚schlechte Qualität‘, ‚Magenkrämpfe‘, ‚scharfes Essen‘. Und wie geht es mir mit Indien? Ich genieße es, mich treiben zu lassen, aber dennoch etwas vor Ort zu erreichen. Das macht Spaß.

Der deutsche Taxifahrer mit türkischen Wurzeln gestand mir auf dem Weg zum Flughafen, dass er zwar das Taj Mahal sehen möchte, die Inder

aber „abartig“ findet, ohne Benimm und lethargisch – vor allem im Vergleich zu „den Chinesen“. Das habe er selbst festgestellt, als er mal einen Mexikaner, einen Inder und einen Chinesen vom Flughafen abgeholt hatte: „Kennste einen, kennste alle“.

Nun, in der Lounge, nimmt neben mir ein Inder Platz: Wohlstandsbauch, goldener Schmuck, neues Smartphone. Dann wird meine interkulturelle Leidensbereitschaft gefordert. Es startet eine lautstarke Videotelefonie per WhatsApp – man kann sowohl ihn hören, wie auch seinen Gesprächspartner (im Hintergrund läuft wohl ein Bollywood-Streifen im Fernsehen). Die ganze Lounge wird unterhalten – und die Bedienung in das Telefonat mit einbezogen. Ein perfekter Einstieg in das, was mich in wenigen Stunden erwartet. Ich muss grinsen und entspannen, während sich die Reisenden am Nachbartisch aufregen und den Kellner bitten, dem Treiben ein Ende zu bereiten.

1.1 Der serielle Expat

Vor seinem Einsatz in Mumbai hat Ralf Breidenstein zwei Jahre als Expat in Delhi verbracht. Dass Manager wie er zum seriellen Expat werden, ist nicht zwingend, aber auch nicht ungewöhnlich. Grund sind die Probleme, die ihm die Reintegration in Deutschland macht, typische Probleme übrigens. Da ist zum einen der Arbeitgeber, der (so erlebt es Breidenstein) mit dem Heimkehrer nichts mehr anzufangen weiß. Im Fall der Dötter GmbH war Breidenstein die erste Auslandsentsendung. Dass seine Rückkehr die Firma völlig unvorbereitet trifft, nimmt dieser als Schlammperei wahr. Und Breidenstein hat einiges zu bieten, das er gerne in die Firma einbringen möchte: Führungserfahrung in ‚schwierigem‘ (da fremden) Umfeld, interkulturelle Kompetenz und Kenntnisse des Großraums Delhi. Breidenstein erwartet, dass die Dötter GmbH daran Interesse hätte, die erfolgreiche Fortsetzung des Indien-Geschäfts zu betreiben. Ihn zu verlieren, bedeutet auch den Verlust des einzigen Experten in der Zentrale, der sich das Vertrauen der indischen Belegschaft und nützliche Netzwerke erworben hat, und der seinen Nachfolger schulen könnte. Das Verhalten der Dötter GmbH muss Breidenstein wenig nachhaltig vorkommen, ebenso wie der Umstand, dass sich das Unternehmen vom Rückkehrer nicht zu Lösungsfindungen jenseits der ausgetretenen Pfade inspirieren lässt. Man kann also verstehen, warum Ralf Breidenstein sich beruflich verändern will.

Gleichzeitig nimmt sich der zurückgekehrte Expat vielleicht selbst die Möglichkeit, Kulturwandel bei Dötter mitzustalten. Die Geduld, mit der er die Niederlassung in Delhi geformt hat, zeigt er in Deutschland gerade nicht. Durch seine Gereiztheit den Kollegen gegenüber untergräbt er seine eigene Autorität. Es fehlen ihm die Gemeinsamkeiten mit dem Rest der Belegschaft, die sich in anderer Weise weiterentwickelt hat – übrigens auch die Gemeinsamkeiten mit seiner Frau (aus Breidensteins Sicht sind alle stagniert). Ferner waren die steilen Hierarchien der „Sir“-Kultur Delhis für Breidenstein, den *Sir* an der Spitze der indischen Niederlassung, natürlich attraktiv gewesen, ebenso wie das Dienstbotenwesen. *Der Spiegel* nahm sich 2010 des Themas an und titelte über zurückkehrende Expats „Im Ausland ein Fürstchen, zuhause ein Würstchen“. Insbesondere wenn Mitarbeiter in Schwellenländer mit großer sozialer Ungleichheit entsandt wurden, kann sich die Reintegration schwierig gestalten. Um mit dieser Herausforderung umzugehen, ist es Rückkehrern zu empfehlen, ihre Anpassungsschwierigkeiten als normal, sogar wünschenswert zu betrachten, und ebenso auszuhalten wie den Kulturschock, der sie höchstwahrscheinlich im Gastland ereilt hat.

Ralf Breidensteins Probleme sind also sowohl objektiv vorhanden (die Firma hat keine adäquate Position für ihn) als auch in Breidensteins innerer Einstellung zu finden (Enttäuschung über nicht eingehaltene Versprechen des Arbeitgebers). Die Lösung, die er wählt (einen weiteren Auslandsaufenthalt) ist daher nachvollziehbar. Zu fragen wäre dennoch, ob sich Breidensteins Situation nach der Rückkehr hätte vermeiden lassen.

Zunächst ist zu sagen, dass viele Firmen, die seit Jahren und routiniert Mitarbeiter ins Ausland schicken, Prozesse eingeführt haben, oft vorbildliche, wie mit Rückkehrern umzugehen ist. Auf dem Markt sind mittlerweile auch einige Coaching-Agenturen etabliert, die Mitarbeiter vor einer Auslandsentsendung beraten.

Wenn einem der Auslandsaufenthalt mit der Verheißung schmackhaft gemacht werden soll, dass ein Karrieresprung danach unmittelbar bevorsteht, ist es in jedem Falle zu empfehlen, seinem Arbeitgeber einige Fragen zur Entsendung zu stellen. Diese könnten z.B. sein: Bin ich der Pionier? Stehe ich in einer langen Tradition von Expat-Managern? Was ist aus meinen Vorgängern geworden? – Dementsprechend kann man Enttäuschungen vorbeugen und sich besser auf seine Karriereentscheidung vorbereiten. Die Wahrscheinlichkeit

ist groß, dass die Karriere einen Sprung tut – nur, wie im Fall Breidenstein, eben nicht im selben Unternehmen.



Constance Grunewald-Petschke, Inhaberin von abroad [relocation. interculture. language.]

Zurückzukommen bedeutet für viele Expats „nach Hause zu gehen“ – nur dass es dann meist kein echtes Zuhause mehr ist. Die Dinge haben sich verändert, man selbst hat sich verändert.

Manchmal habe ich dieses undefinierbare Gefühl, nicht mehr dazuzugehören. Nicht greifen zu können, warum. Aber dennoch zu wissen, dass ich die Wahl selbst getroffen habe. Es gibt Momente, in denen ich glaube, das Leben im Ausland wäre das Bessere gewesen, und ich sehne mich nach unseren alten Freunden, nach der Sprache und unserem Lebensstil in der Ferne.

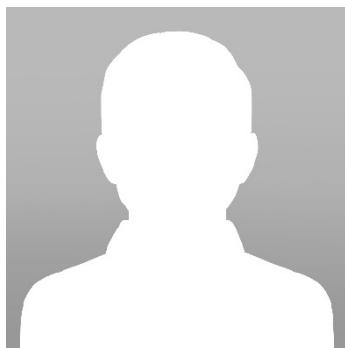
Zurückkommen ist komplex und für Jeden anders, denn das Leben in einem anderen Land mit all seinen gesellschaftlichen und kulturellen Besonderheiten beeinflusst unser Selbstbild und unsere Sicht auf die Welt, verändert Denk- und Verhaltensmuster. Je länger Menschen im Ausland verbringen, und je größer der Unterschied der Gastkultur zur Heimatkultur ist, desto schwieriger ist meist auch die Heimkehr.

1.2 Wirtschaftsstandort Mumbai

Dass es ausgerechnet Mumbai ist, wohin es Ralf Breidenstein verschlägt, ist angesichts der Attraktivität dieses indischen Standorts nachvollziehbar. Gut 75% aller ausländischen Investoren sind in Delhi, Mumbai oder Bangalore aktiv, wobei Mumbai den zweiten Platz hinter Delhi einnimmt. Aber die Statistik täuscht. Während in Delhi oftmals nur Zweigstellen und Verbindungsbüros von multinationalen Konzernen oder ausländischen Firmen eingerichtet werden – hauptsächlich wegen der erwünschten Nähe zur ‚politischen Macht‘ in der Hauptstadt –, befinden sich in Mumbai häufiger Produktionsstätten oder die indischen Hauptniederlassungen von Firmen. Die Anzahl der deutschen Unternehmen beläuft sich auf über 260, und auch die Deutsch-Indische Handelskammer (*Indo-German Chamber of Commerce*) hat ihre Zentrale in Mumbai. Bis 1996 als Bombay bekannt, war Mumbai schon immer die heimliche Handels- und

Wirtschaftshauptstadt Indiens. Mit über 20 Millionen Einwohnern und einem Anteil am indischen BIP von 190 Milliarden Euro ist sie übrigens auch die bevölkerungsreichste und wohlhabendste. Zu verdanken hat Mumbai diesen Status ihrer für den Überseehandel günstigen Lage am Meer; in ihren beiden Containerhäfen wird die Hälfte des gesamten Seefrachtaufkommens des Landes umgeschlagen.

Zum Großraum Mumbai gehört, wenn auch nicht politisch, so doch in der Vorstellung von vielen Unternehmern, das 180 km südöstlich gelegene Pune. Pune verfügt über eine Bevölkerung von mehr als drei Millionen im eigentlichen Stadtgebiet und weiteren fünf Millionen im Umland, wächst aber mit der Anbindung durch die Autobahn Mumbai-Pune langsam mit ihrer großen Schwester zusammen. Seit einigen Jahren dauert eine Fahrt von der einen zur anderen Stadt nur noch drei Stunden.



Vinayak Hajare, Director
InterGest South Asia,
Mumbai

Mumbaikars are very cosmopolitan, friendly and helpful. They also take all sorts of disasters in their stride, be they floods or bomb blasts, and are back at work the next day. Although travelling is stressful, people tend to be on time. They are a hard working lot, and even cut short lunchtime, in order to meet deadlines. Their greatest vices on the day at the office are having a cup of "Cutting Chai" in the neighbourhood, as well as a "Wada Pav", a quick snack, and smoking a cigarette outside.

1.3 Wohnen in Mumbai

Mumbai steht mit 12,7 Millionen Einwohnern auf 440 km² auf Platz 8 der am dichtesten besiedelten Städte der Welt. Unbebautes Land ist rar; pro Einwohner gibt es 200-mal weniger freie Fläche als in München und immerhin 100-mal weniger als in London.

Es ist daher selbst für einen hochbezahlten Expat unwahrscheinlich, dass er in Mumbai eine schicke Villa bezieht, nicht zuletzt, weil das Angebot an Häusern knapp ist. Er wird mit einer Wohnung zufrieden sein müssen. Und in jedem Fall sollte er einen oder mehrere Makler einschalten. Eigenhändig mit Vermietern zu verhandeln, das

Rechtliche und Vertragliche zu erledigen, kann frustrierend werden. Ramprasad Padhi von der Immobilienfirma *MumbaiProperties* rät, folgendes zu beachten: Kann der Makler in der von mir bevorzugten Gegend genügend Objekte anbieten? Hat der Makler Erfahrung mit Expats? Ist er bereits lange und erfolgreich im Geschäft?

Zuvor sollte der Expat jedoch eine Liste von Kriterien erstellen, die seine zukünftige Wohnung erfüllen muss. Sicherheit wird oberste Priorität haben, dicht gefolgt von der Entfernung zum Arbeitsplatz. Wer noch niemals in Mumbai war, hat keine Vorstellung davon, wie sehr der Straßenverkehr die Lebensqualität beeinträchtigen kann. Ein ungünstig gewähltes Wohnviertel kann die tägliche Pendelzeit schnell auf vier Stunden bringen.

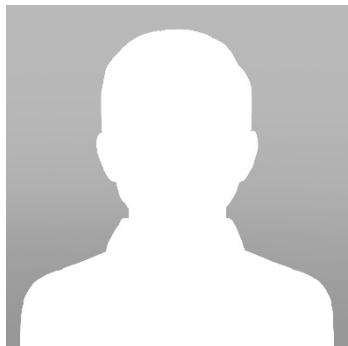
Familien mit älteren Kindern sollten sich überlegen, ob geeignete Schulen in der Nähe sind. So befindet sich die DSB International School in Cumballa Hill, weit im Süden von Mumbai – es wäre also in diesem Fall nicht ideal, sich im nördlicheren Stadtteil Juhu niederzulassen, obwohl er bei Expats beliebt ist.

Nicht zu unterschätzen sind Bautätigkeiten in der unmittelbaren Umgebung. Sie können laut sein – und das bei Tag und Nacht – und die Luft stark verschmutzen.

Daneben sollte man sich fragen, ob man historisches Flair sucht (den gelegentlichen Stromausfall bekommt man hier oft gratis dazu), oder das luxuriös ausgestattete Appartement mit Schwimmbad und Fitnessstudio im Gebäude bevorzugt. Empfohlen werden bei beiden Präferenzen 3–4 Schlafzimmer für eine dreiköpfige Familie – in der deutschen Zählweise wäre das also eine Vier- bis Fünfzimmerwohnung. Nicht zuletzt gilt es hier, im Vorhinein zu entscheiden, ob Hauspersonal mit einziehen soll. Manche Wohnungen sind entsprechend günstig aufgeteilt und verfügen über einen getrennten Dienstboteneingang. Unvermeidbar sind live-in servants jedoch nicht. In Mumbai pendeln viele Hausangestellte jeden Tag zwischen Arbeitsplatz und eigener Unterkunft.

Ralf Breidenstein und seine Familie haben sich für den Stadtteil Bandra entschieden: sicher, wohlhabend, ästhetisch, mit guter Infrastruktur (von der zuverlässigen Wasserversorgung bis zu Shopping-Möglichkeiten) und nicht zuletzt mit hoher Expat- und Prominentendichte. Die Befürchtung, dass die Breidensteins wegen der Gesetzeslage womöglich jedes Jahr um die Verlängerung ihres Mietvertrags zittern müssen, ist unbegründet. Der sogenannte Rent Control Act sah nämlich ursprünglich vor, dass Mietverträge nur auf Zeit

(und höchstens für drei Jahre) geschlossen werden konnten. Mittlerweile ist es jedoch möglich, sich ein Objekt sogleich für bis zu fünf Jahre zu sichern. Man sollte allerdings in jedem Falle eine wichtige Zusatzklausel in den Vertrag aufnehmen lassen: das Mietverhältnis mit einer Frist von 60 Tagen jederzeit kündigen zu können.



Ramprasad Padhi,
Founder & CEO,
MumbaiProperties

Mumbai is a popular choice for German expats while relocating to India for short work stints or longer work assignments. As a real estate organization that manages such transactions, we engage with a lot of German expats who prefer to reside in areas like Juhu, Bandra, Powai and South Mumbai localities like Colaba, Cuffe Parade and Churchgate.

To pick one preferred neighbourhood and explain its attractions: Bandra is a beautiful combination of the modern and the old, as heritage structures rub shoulders with high-rises.

Expats love the Queen of Suburbs (as it is known), since its buzzing lifestyle and quiet leafy lanes are a unique combination. Its proximity to the shoreline is its obvious USP, and expats love the open sea that can be a visual treat for all. Areas like Carter Road & Bandstand are preferred due to the beautiful seashore and the Bandra-Worli Sea-link in the background. The Arabian Sea also attracts the top rung of film-stars & industrialists, so don't be surprised if you bump into a Bollywood heartthrob. Pali Hill is considered to be one of the greenest places in Mumbai and is a haven for expats who love to spend their evening quietly. Also expats can consider Almeida Park & Perry Cross Road if solitude is what they seek after a tiring day at office. Hip and happening roads like Hill Road & Linking Road which are Mumbai's uber shopping zones offer residential properties to expats who love the constant buzz and its colourful crowd.

Bandra is blessed with an uninterrupted electricity supply and it's a rare occasion (during major repairs) when power supply is cut off, since the power situation is pretty well managed here. Bandra has 24x7 water supply, though there are certain times when water restrictions are put in place due to a bad monsoon. However this is quite rare. Also monsoons have been good this year resulting in an abundant water supply.

In Mumbai, some basic thumb rules are followed when it comes to deciding the rent and the deposit for an apartment. Depending upon the

condition of the place and the furnishings provided, the deposit amount would vary from 3 months to 12 months of rent. Remember, here the rent has to be paid at the beginning of the month and not at the end. Expats who work with banks and financial institutions could negotiate the rent amount by increasing the deposit value to 12 months of rent. This is a win-win situation for the landlord and the user with all round benefits.

Expats often rent a place at face value and forget to evaluate and weigh the pros and cons of the property, its location and the rent/deposit demanded. There are quite a few areas that need to be assessed while renting a flat in Mumbai. For example, different rates exist for apartments that are fully furnished, semi-furnished or bare. If the landlord has promised to furnish it in the decided amount of rent and deposit, the expat could be short-changed in the quality of furniture or white goods that the landlord may provide. A professional realtor who has prior experience about expat relocation will be the best bet in such a situation as he may be aware of the traps and can take necessary steps to avoid them.

Die Breidensteins erkunden die Stadt

„Ich habe mir gedacht, dass ich vielleicht einen Blog schreiben will.“ Ralf Breidenstein blickte kurz von seinem Smartphone auf. „Wie, ich dachte, du wolltest einen historischen Roman schreiben? Deswegen haben wir doch jetzt ein Kindermädchen? Damit du dich ein paar Stunden am Tag voll und ganz aufs Schreiben konzentrieren kannst?“ Google Maps war einfach praktisch. Wie hätte er sonst verfolgen sollen, in welchem Stadtteil sich das Taxi gerade bewegte. „Ja schon, aber das ist ja erst mal ganz viel Recherchearbeit. So zum Warmschreiben dachte ich. Und dass unsere Freunde daheim wissen, wie es uns so geht.“ Breidenstein schwante nichts Gutes. „Damit dann alle teilhaben können, wenn ich die Mumbai Central Station mit dem Victoria Terminus verwechsle? Oder mich blamiere, weil man in Mumbai mit Hindi doch nicht überall weiterkommt? Schreib bitte in Englisch, dann können sich meine neuen Kollegen gleich mit amüsieren! Ich glaube, die Hitze tut dir nicht gut. Schau mal, das da vorne im Wasser, das muss dieses muslimische Grabmal sein!“ Sandra duckte sich ein wenig auf ihrem Sitz, um einen besseren Blick zu haben. „Mir wäre es wirklich lieber, wenn du C.S.T. sagen würdest, so wird man das koloniale Erbe nie los. Und übrigens: Roman hin oder her, ohne Kindermädchen bist du hier aufgeschmissen, das haben die von der Relocation Agentur auch gesagt. Aber du hast recht, vielleicht ist ein Blog

wirklich keine so gute Idee, den muss man ja dann immer aktuell halten und so.“ Gott sei Dank war das Thema erst mal vom Tisch.

„Und dass wir Philipp heute schon allein mit Mary lassen, meinst du echt, dass das so in Ordnung ist?“ Ganz wohl war dem Vater nicht bei der Sache. „Vertrau mir, unser Kleiner ist es gewöhnt, dass auch mal andere Leute auf ihn aufpassen. Überhaupt ist er sehr weltoffen und aufgeschlossen, das ist dir vielleicht noch nicht so aufgefallen.“ Einen knapp Dreijährigen als ‚weltoffen‘ zu bezeichnen, sowas konnte auch nur von Sandra kommen, und spiegelte ganz klar ihre Erziehungsziele wider. Warum es dann unbedingt und ausdrücklich eine christliche Nanny sein musste, das hatte Breidenstein bis heute nicht verstanden. Egal, so lange die den Jungen nicht so mästete wie die bayerische Oma, sollte ihm das recht sein. Und praktisch war es schon. Auf den Ausflug an die Südspitze der Stadt hatte er sich seit Tagen gefreut.

Der Fahrer setzte sie wie befohlen am Chhatrapati Shivaji Terminus ab, und Breidenstein ergriff die Hand seiner Frau, nachdem sie die Sicherheitskontrollen passiert hatten. Bahnhöfe und Flughäfen waren einfach faszinierend, vor allem die ganze Logistik dahinter. Warum und wohin waren die Leute unterwegs? Was erwartete sie bei der Ankunft?

Den Bahnhof hatte er sich eigentlich größer und vor allem belebter vorgestellt. Trauben von Menschen hatten die Mitte der Bahnhofshalle in eine Art Wohnzimmer umfunktioniert, wo sie schliefen, aßen oder vor sich hindösten. Sandra untersuchte fachmännisch die Kuppel über ihr. Sie konnte sich an den Verzierungen des gotisch anmutenden Gebäudes gar nicht sattsehen. Breidenstein wollte eigentlich noch die Einschusslöcher vom Terroranschlag 2008 suchen, aber seine bessere Hälfte hätte das sicher geschmacklos gefunden.

Beim Gateway of India hielten sie sich nur kurz auf, und auch das Taj Mahal Palace Hotel wollten sie ein andermal näher besichtigen. Nach einem Restaurantbesuch in Nariman Point, dem Mumbaier Manhattan, wie Breidenstein mal gelesen hatte, schlenderten die beiden auf der Promenade entlang des Marine Drive – oder wie auch immer die mehrspurige Straße jetzt offiziell hieß. Zahllose Pärchen saßen engumschlungen auf der kleinen Mauer, die den Weg vom Strand abgrenzte. Personen schauten alte wie junge Leute auf das Arabische Meer oder ihre Mobiltelefone und genossen die kühle Brise. Abendliche Jogger mussten alle paar Meter Touristen und Einheimischen ausweichen, die den Sonnenuntergang per Selfie dokumentierten. Breidenstein war gerade weniger nach Romantik zumute, er wollte unbedingt noch in die Lamington Road, ein zweites Netzteil kaufen.

Sandra schien die Stadt gut zu kennen. „Schau mal, da wo wir grad drüber laufen, das sieht doch aus wie die Eisenbahnüberführung aus *Bombay Talkies*, wo das Mädchen immer singt, weißt du noch?“ Da wird es schon noch mehr so Brücken geben, aber wenn es ihr Freude machte... „Das muss die Strecke sein, wo der Bus in *Bombay to Goa* gefahren ist, wo's grad losgeht. Damals war noch nicht so viel Verkehr.“ Sandra war ganz in ihrem Element, ähnlich wie Philipp, wenn er was zeigen wollte, was außer ihm keiner sah. „Ich hab' jetzt kurz gemeint, das sei auch da, wo in *Talaash* das Auto von der Straße abgekommen ist, aber das muss dann doch wo anders sein. Und da unten die zerrupften Kinder, das könnte glatt eine Szene aus *Salaam Bombay* sein.“ So ging das die ganze Zeit.

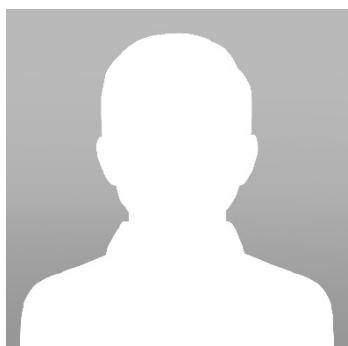
Auch eine Strategie, die Stadt wie durch eine Kameralinse zu betrachten. Breidenstein ertappte sich dabei, wie er den nackten Hintern eines Jungen fokussierte. Auf krummen, noch ungeübten Beinen begleitete das Kind die Passanten ein paar Meter, zwischen den Pobacken klebte Kot. Während ein Zug vorbei ratterte, stillte eine Frau nahe der Gleise ein Neugeborenes. Am Straßenrand wurde Kleidung gewaschen. Auf den Stufen der Überführung lagen schon einige Wäschestücke zum Trocknen. Weit ab vom Schuss lag ein kleines, in Decken gehülltes Bündel. Ein Kind in Philipp's Alter. Breidenstein musste schlucken. Hatte er solche Szenen in Delhi einfach ausgeblendet?

Die Sonne war nun endlich untergegangen. Breidenstein hatte dafür plädiert, in einem der Irani Hotels noch eine Kleinigkeit zu essen, aber Sandra war nach einem kurzen Abstecher in die Muhammad Ali Road vollends bedient. Das Netzteil und einen Korkenzieher in der Tasche winkte er ein Taxi zu Kemp's Corner herbei. Das war eindeutig einfacher als in Delhi. Seine Liebste wollte unbedingt noch eine Buchhandlung aufsuchen, die für ihre Top-Kunden mit entsprechender VIP-Karte einen Fast Track an der Kasse reserviert hatte. „Ja, ich weiß, Süße. Kemp's Corner. *Mitternachtskinder*. Das werde ich schon auch noch lesen!“

1.4 Megastadt Mumbai

Karriere als bekannteste Handels- und Hafenstadt Indiens machte Mumbai unter dem Namen Bombay, den sie bis 1996 trug. Als die ersten portugiesischen Schiffe im 16. Jahrhundert einliefen, so will es die Überlieferung, waren die Kapitäne angetan von dem gefahrlos zu befahrenden Meerbusen und nannten ihn „Bom Bai“ („gute kleine

Bucht“). Ursprünglich, das heißt bis ins späte 18. Jahrhundert, bestand die Stadt aus sieben Inseln (Mahim, Worli, Parel, Mazagaon, Bombay, Little Colaba und Colaba). Heute kennt man die Namen der meisten Inseln als Stadtteile Mumbais, welche sich auf einer zusammenhängenden Landmasse befinden. Zu verdanken hat man dies einem der Megaprojekte, für die die technikaffinen Briten – die neuen Herren Bombays – berühmt wurden: das Hornby Vellard-Vorhaben. Zwischen 1782 und 1838 wurden durch Landgewinnungs-Maßnahmen alle sieben Inseln miteinander verbunden, und Bombay erhielt seine neue Gestalt.



Praful Patel, Mumbai and Munich

Mumbai is a cosmopolitan city, and super busy. I cannot say that much has changed since the 2008 terrorist attacks. Mumbaiites have not lost their spirit, and besides, they are too occupied with their day to day lives. They cannot afford to waste time thinking and worrying about what happened last week. For around 25% of Mumbaiites, one day off from work means no food for that day. So, life keeps on moving in the same fast pace as it did before the attacks. But in terms of security and monitoring, it has changed and improved considerably. We see more police patrolling the city, more CCTV's, security checks before entering key buildings and public places. Sometimes even I feel it's just too much, but I understand it's needed.

My favourite place in Mumbai is Marine Drive. It is amazing out there. The view of the sea and the entire south Mumbai coast is unparalleled. It is truly one place which gives you the feeling that you are in one of the alpha cities of the world.

Die Versuche Neuland zu gewinnen, dauern übrigens bis in die Gegenwart an; auf dem Marine Drive hat man erst seit 100 Jahren trockenen Boden unter den Füßen; Nariman Point ist ein Produkt der 1970er. Die Stadt plant bereits weitere Landgewinnungs-Maßnahmen.

Nachvollziehbar ist das: Mumbai platzt aus allen Nähten. Die alte Stadt verfügt über nicht ganz 440 km², beheimatet aber beinahe 13 Millionen Menschen; der sogenannte Vorortdistrikt (*Mumbai Suburban*) auf einer Fläche von 446 km² mit dem Zentrum Bandra zählt

immerhin noch neun Millionen Einwohner. Daneben dehnt sich das Einzugsgebiet nach Osten aus – so baute man ab den 1970er Jahren im Distrikt Thane mit Navi Mumbai („Neu Mumbai“) eine Planstadt, die bereits mehr als eine Million Einwohner zählt und darüber hinaus vielen Unternehmen Platz für Büros und Produktionsstätten bietet.

Seit den ersten Besuchen und Eroberungen der Europäer war Bombays Bestimmung der Handel. Insbesondere die englische Monopolgesellschaft *East India Company* tat sich mit entsprechenden Aktivitäten hervor. So unterstützte sie im 17. Jahrhundert den britischen Gouverneur beim Bau eines neuen Hafens und neuen Gebäuden, die – nach einem verheerenden Feuer zerstört – nun einer Reihe von Sicherheitsstandards genügen sollten.

Im Vordergrund der *East India Company* standen dabei weniger philanthropische Erwägungen als vielmehr die Idee, sich selbst eine attraktive indische Niederlassung zu schaffen. Konnte die Company ihren Umschlagplatz in Surat nur von Moguls Gnaden betreiben (Surat in Gujarat 300 km nördlich von Bombay war fest in der Hand der Sultane), so lockte Bombay mit englischer Vorherrschaft und einer mehr als wohlwollenden Haltung. Bereits 1687 wurde Bombay das indische Hauptquartier der Company. Aus dieser Zeit stammen auch die ersten Versuche, Bombay als Zentrum des Handels mit Baumwolle und Textilien, Indigo und Tee zu etablieren.

Für die Bewohner der Gegend war das Leben eine körperliche Belastung. Durch das tropische Klima, den Monsoon und die Sumpfgebiete zwischen den Inseln wurde Bombay immer wieder von Seuchen heimgesucht. Insbesondere die Europäer waren den klimatischen Verhältnissen nicht gewachsen, und die Sterberate war beträchtlich. Daneben waren Piratenüberfälle, Feuer und Belagerungen durch benachbarte Fürsten ständige Begleiter. Dennoch rappelte sich Bombay immer wieder auf und hatte sich Ende des 18. Jahrhunderts zu einer Stadt von mehr als 100.000 Einwohnern entwickelt; die Marke von einer Million knackte sie um 1910.

Wie in Hafenstädten mit internationalem Handel und mächtigem Kaufmannsstand üblich, entwickelte sich Bombay schon früh zu einer multikulturellen Metropole. Daneben schufen die kolonialen Großbauten sowie das Hornby Vellard-Projekt Tausende von Arbeitsplätzen auch für Ungelernte aus anderen Landesteilen. Mit der Industriellen Revolution jedoch explodierte die Stadt. Bombay wurde zum Zentrum der Baumwollindustrie mit unzähligen Baumwollspinnereien, die übrigens mehrheitlich in indischer Hand waren. Bereits in den 1860er Jahren waren die Textilfabriken in England

keine ernstzunehmende Konkurrenz mehr, was übrigens auch am amerikanischen Bürgerkrieg lag. Er nämlich verknappte das Angebot an Baumwollexporten aus den Südstaaten und beflogte die indische Wirtschaft. An diesen – drei Kontinente umspannenden – Wirtschaftszusammenhängen lässt sich gut ablesen, wie globalisiert der Handel mit Textilien bereits war. Bombay ging als Gewinner aus diesem Wettlauf um die Marktführerschaft hervor.

Der Charakter Bombays als *Boomtown* erklärt auch, warum die Stadt schon früh im 20. Jahrhundert zur Millionenmetropole wurde: immerhin brauchten die 81 Baumwollspinnereien Arbeitskräfte in beachtlicher Größenordnung. Und so wurde eine bis dato bespiellose Binnenmigration in Gang gesetzt.

Eine Reihe städtebaulicher Realitäten sowie sozialer Probleme sind Erbe der mittlerweile niedergegangenen Baumwollindustrie. Erstens erklärt die Industriegeschichte Bombays die Existenz der so genannten *Chawls*, der Mietskasernen mit zuweilen Hunderten von Einraumwohnungen für weniger wohlhabende Familien; zweitens zeugen die Megaslums, die in Mumbai auffälliger sind als in vielen anderen indischen Städten, von einem Strukturwandel, der viele Verlierer zurückgelassen hat. Im Jahr 1982, als immerhin noch 300.000 Arbeiter in der bereits unter Druck stehenden Textilindustrie beschäftigt waren, gaben Gewerkschaften und Fabrikanten ihrem Wirtschaftszweig selbst den Gnadenstoss: Nach den 18 Monaten, die der „Große Textilstreik“ von 1982–1983 dauerte, mussten beinahe alle *Cotton Mills* in Bombay schließen; einige konnten gerettet, mussten aber nach Gujarat verlagert werden.

Die Branchen, mit denen Mumbai heute glänzt – die Finanz- und Medienindustrie, Dienstleistungen, IT und Hochtechnologie – sorgen zwar wieder für hohe Beschäftigungszahlen, aber die Arbeitskräfte müssen doch über einen höheren Ausbildungsgrad verfügen. Industriearbeiter werden durchaus noch gebraucht, aber meist sind die weniger Qualifizierten nun im informellen Sektor tätig.

Der Platzmangel in Mumbai und das lukrative Land der Industriebrachen führten ab den 1990ern zu Grundstücksspekulation, dem Kampf um Nutzbarmachung der Flächen durch Politik und Organisiertem Verbrechen. Auf der Strecke blieben die einfachen Bewohner der Stadt. Beinahe die Hälfte der Bevölkerung im Großraum Mumbai lebt heute in inoffiziellen Siedlungen (wie Slums auch genannt werden) ohne Strom und fließendes Wasser. Hier befindet sich auch die durch den Film *Slumdog Millionaire* bekanntgewordene Siedlung

Dharavi, die nicht nur durch ihre Bewohneranzahl von geschätzt einer Million, sondern auch durch deren Alphabetisierungsrate von ca. 70% auffällt. Deutlich wird, dass Dharavi eben nicht nur Wohngebiet für die Allerärmsten ist. Bei allen Problemen in den Slums ziehen viele Bürger das Leben dort einer staatlichen Umsiedlung oder einem Umzug vor. Ein Grund ist die zentrale Lage von Slums wie Dharavi. Erschwingliche Wohnungen und sozialen Wohnungsbau gibt es allenfalls in Randgebieten, mit Pendelzeiten von mehreren Stunden.

Ein weiterer Grund für die Attraktivität von Slums ist die Art, in der sich die inoffiziellen Siedlungen selbst organisieren. Sie verfügen nämlich durchaus über eine funktionierende Nachbarschaft, bieten Platz für Kleingewerbe und Unterhaltungsangebote. Dagegen werden die Trabantenstädte, die geplant wurden und aus Wohntürmen bestehen, als anonym gesehen, als monokulturell wegen ihres reinen Wohncharakters und, wie bereits erwähnt, als abgelegen. Auch gegen diverse Erschließungs- und Entwicklungspläne von Slums bilden sich regelmäßig Bürgerinitiativen der Bewohner. Als Expat sollte man seine Klischees vom indischen Slum also überdenken, sich gleichzeitig jedoch vor Augen führen, dass man in einer Stadt lebt, die in solchen inoffiziellen Siedlungen massive Probleme mit der Hygiene hat. Offene Abwasserrinnen, die Fäkalien führen, nahegelegene Flussarme und Kanäle, die ebenfalls als Bedürfnisanstalt benutzt werden, und das von Millionen von Menschen – solche Umweltbelastungen haben natürlich auch außerhalb eines Slums Auswirkungen auf Mumbais Einwohner.

Die Kaufmanns- und Händlerkultur Bombays sowie die Binnenmigration wegen des Arbeitskräftebedarfs in den Baumwollspinnereien hinterließen Bombay auch das multiethnische und multireligiöse Setup. Anders als beispielsweise in Gujarat, das immer wieder von religiösen Unruhen heimgesucht wurde, funktionierte das Miteinander in Bombay über Jahrhunderte hinweg gut. Natürlich ließen sich die Angehörigen von Religionsgemeinschaften gerne um ihre Gotteshäuser herum nieder, so dass es immer schon hinduistisch, muslimisch, christlich oder parsisch geprägte Viertel gab. Andernorts jedoch war das gemeinsame Merkmal der Bewohner eben nicht die religiöse oder ethnische Zugehörigkeit, sondern der gemeinsame Arbeitgeber. Chawls bestanden ja oft aus Werkswohnungen. Und Gegenden, die viel Platz und eine frische Brise vom Meer versprachen, waren reichen Kaufleuten aller Religionen und Herkunftskulturen vorbehalten, wie große Teile der Insel Colaba/Little Colaba. Hier war Mischgebiet, das sowohl für seine Baumwollbörse und

Docks als auch für Villen im europäischen Stil bekannt wurde. Schon früh investierte man in die Transport-Infrastruktur und zelebrierte den Fortschritt mit Prachtbauten des Industriezeitalters. Der Victoria Terminus ist dafür vielleicht das eindrucksvollste Beispiel. Malabar Hill, an der Südspitze der Stadt, wiederum, war eine bei den Kolonialherren bevorzugte Gegend und ist wegen der historischen Bauten sehenswert. Außerdem gilt Malabar Hill heute als die teuerste Wohngegend der Welt. Kurz: Die Stadtgeographie des historischen Bombay erklärt sich aus der jahrhundertelangen Dominanz der kapitalistischen Idee, die zwischen den verschiedenen Communities auch friedensstiftend wirkte.

Nach der Unabhängigkeit Indiens und der Hinwendung zur sozialistischen Planwirtschaft verlieh der nationalistische Mythos Bombay eine teilweise neue Identität. Bombay blieb berühmte Industriestadt und eines der *Powerhouses* Indiens mit dem großen Tor nach Übersee. Gleichzeitig wurde die Metropole für ihre Rolle in der Unabhängigkeitsbewegung gefeiert. Immerhin war es in Bombay, wo 1885 der *Indian National Congress* gegründet wurde – eine Emanzipationsbewegung, die zunächst ein all-indisches Bewusstsein schuf, und aus der die politische Partei eines Nehru und einer Indira Gandhi hervorgehen sollte. Auch diese Identität der Stadt unterstrich das Verbindende zwischen ihren Communities.

Seit Anfang der 1980er Jahren aber formiert sich Widerstand gegen die oben beschriebenen Identitäten der Metropole. Plötzlich entsann man sich der historischen Schande Bombays. War die Stadt nicht schon vom Namen her zu „unindisch“? Hatte sie nicht über der multikulturellen Vielfalt die „eigene Bevölkerung“ vergessen? Hatte man, während man sich dem Kommerz hingab, nicht die Werte seines Glaubens verraten? Die rechtsextreme Gruppierung Shiv Sena („Armee des Marathi-Herrschers Shivaji“) jedenfalls fand mit solchen Themen zunehmend Gehör. Zu ihren Forderungen gehörte unter anderem, dass einheimische Maharashtrier aus der ethnischen Gruppe der Marathis den Zugereisten in Bombay bei Jobs und Wohnungsvergabe vorzuziehen seien.

Nach Demonstrationen von Bombayer Muslimen als Reaktion auf die Zerstörung der Babri-Moschee in Uttar Pradesh durch Hindu-Nationalisten 1992 brachen in Bombay bürgerkriegsähnliche Unruhen aus. Über einen Zeitraum von sechs Wochen bekämpften sich außer Kontrolle geratene Mobs von Hindus und Muslimen bis aufs Blut. Die Unruhen forderten 800 Todesopfer. Der Bericht der Untersu-

chungskommission stellte 1998 fest, dass muslimische Verbrecher-syndikate der Stadt sowie die Shiv Sena den Konflikt angeheizt, und die Polizei extrem selektiv eingegriffen hatte – nämlich mit unverhältnismäßiger Härte gegen die muslimische Community, während die hinduistischen Gewalttäter nicht gestoppt oder gar verhaftet wurden.

Als Folge der Unruhen verschwand die Selbstverständlichkeit der multireligiösen Nachbarschaft. Auch die „hinduisierende“ Umbenennung Bombays in Mumbai bricht mit dem bisherigen Umgang mit der internationalen Vergangenheit. Die Handelsmetropole soll wie zu Zeiten ihrer dörflichen Existenz vor dem 16. Jahrhundert wieder der Ort der Göttin Mumbadevi sein. Heute sind Wohnviertel zunehmend nach Religionszugehörigkeiten getrennt. In Teilen von Bandra, wo sich Breidenstein mit seiner Familie niedergelassen hat, sieht man Christen besonders gerne; das Viertel um die Mohammed Ali Road, sowie Bandra East, Kurla und Mumbra werden von Muslimen dominiert; in Napansea Road, Prabha Devi und Shivaji Park vermieten oder verkaufen Eigentümer bzw. Baugesellschaften grundsätzlich nicht an Muslime. Selbst im Slum Dharavi leben Hindus und Muslime nicht mehr Hütte an Hütte – jede Glaubensgemeinschaft hat ihr eigenes Territorium.



Seema Srivastava,
Executive Director of India
ITME Society

The energy, resilience and ambitions of people living in Mumbai and those who come to the city to pursue their dreams are at a higher level than with any other Indian living in any other area. If you don't have a passionate dream and a strong desire to pursue it, Mumbai is not the place for you. The city is crushing and relentless on everything within. You have to put up with rushing to work and back on overcrowded roads, trains or the Metro. But the situation in Mumbai also leads to people developing specific virtues:

Mumbaikars use their time more responsibly than other Indians, for instance, they don't mind working long hours in order to meet targets, and I think they are more supportive and helpful to colleagues than people in other Indian cities.

Auch im letzten Jahrzehnt blieb die Situation angespannt. Zum einen haben diverse von Muslimen verübte Bombenattentate nicht zur Versöhnung der Religionen beigetragen. Zum anderen fühlen sich die hinduistischen Rechten gestärkt, nicht zuletzt seitdem ein Hindu-Nationalist Premierminister von Indien ist. In Artikeln über die Miet-situation in Mumbai gehen Autoren mitunter so weit, der Stadt deswegen ihren kosmopolitischen Charakter abzusprechen.

Aber obwohl Mumbai dem gegenwärtigen Zeitgeist mit seinen nationalistischen Tönen nicht ganz widerstehen konnte, bleibt es in jeder Hinsicht Weltklasse. Dafür sorgen schon die neuen Branchen, mit denen Mumbai glänzt: Weder ein Bollywood, noch eine internationale Finanzwirtschaft, noch die IT-Branche lassen sich so leicht „entglobalisieren“. Und auch im Chaos dieser Megastadt liegt ihre Kraft, die Vielfalt zu bewahren: Leicht anarchische Strukturen sind eben doch ein natürlicher Feind von Gleichschaltungstendenzen.

Literatur- und Filmtipps

Boo, Katherine. *Behind the Beautiful Forevers. Life, Death and Hope in a Mumbai Slum.* London: Granta Books, 2013. [deutsch: *Slum. Eine Geschichte von Leben, Tod und Hoffnung.* München: Droemer, 2015.]

Ein Expat kann die Slums in Mumbai zwar nicht übersehen, aber sein Leben wird in solch anderen Welten stattfinden, dass er nicht so oft an sie denken wird. Daher soll hier ein ausgezeichnetes, erzählendes Werk empfohlen werden, das genau jenen Verlierern des indischen Wirtschaftswunders eine Stimme gibt, die ansonsten nicht gehört werden. Das Buch wirkt wie ein Roman, ist aber non-fiction. Die Autorin, die sich als Journalistin einen Namen gemacht hat, weiß das Thema Armut und Elend so anzugehen, dass selbst überzeugte Neoliberalen von heiligem Zorn erfasst werden könnten.

Fernandes, Naresh. *City Adrift: a short biography of Bombay.* New Delhi: Aleph, 2013.

Stadtgeschichte auf circa 160 Seiten – informativ, unterhaltsam und kritisch. Wer nur wenig Zeit hat, wird dieses großartige kleine Buch lieben. Fernandes leistet sich Exkurse in die Anfänge Bombays, verbindet historische Ereignisse aber immer mit Mentalitäten damals und heute und findet damit den Bogen zur Gegenwart. In der Stadtentwicklung sei Mumbai wieder im 17. Jahrhundert angekommen, so die These: Waren es früher sieben Inseln, auf denen sich die Stadt verteilte, seien es heute die Ghettos der Wohlhabenden und die nach Religionen und Ethnien getrennten Viertel, die neue Inseln kreiert hätten. Nur in den Jahrhunderten dazwischen habe sich Bombay als kosmopolitisch und prosperierend erwiesen. Das aber sei auch die Zeit der Landgewinnungs-Maßnahmen gewesen. Man bemühte sich damals eben nicht nur materiell, sondern auch metaphorisch um Verbindungen zwischen den Menschen. Unser Top-Tipp für den schnellen und kurzweiligen Überblick.

Iyer, Kamu. *Bombay: From Precincts to Sprawl.* Mumbai: Popular Prakashan Ltd, 2014.

Ein Buch der anderen Art, in dem man das Leben und Wohnen des Autors in Mumbai nachvollzieht. Aufgewachsen in einem Viertel des klug geplanten Bombay der früheren Jahre zeichnet Iyer den Wandel

der Stadt von der Metropole zum seelenlosen Moloch der Jetztzeit. Fotos und Handzeichnungen illustrieren den Text.

Mehta, Suketu. *Maximum City: Bombay lost and found*. London: Headline Review, 2005. [deutsch: *Bombay. Maximum City*. Frankfurt: Suhrkamp, 2008].

Auch wenn Fernandes sich nicht scheut, Kritisches und Unappetitliches in Mumbais Stadtgeschichte anzusprechen, steht das Kaputte doch nicht im Mittelpunkt. Anders in Mehtas Buch. *Maximum City* ist ein Gewaltmarsch in die düsteren, kranken Welten dieser Metropole und ihrer Akteure. Mehta trifft Mafiosi, folternde Polizisten, korrupte, teils faschistische Politiker und ihre Schlägerbanden, aber auch Filmproduzenten, Stars und Sternchen. Mit moralischen Urteilen hält er sich auffällig zurück. Das Buch ist mit über 700 Seiten recht lang, aber gut geschrieben. Es war nicht ohne Grund für den Pulitzerpreis nominiert. Wer allerdings ein Buch sucht, das ihm hilft, Mumbai lieb-zugewinnen, sollte die Finger davonlassen.

Pinto, Jerry und Naresh Fernandes (Hg.). *Bombay, meri jaan. Writings on Mumbai*. Gurgaon: Penguin India, 2003.

Die Anthologie bietet dem Leser die maximale Bandbreite an Kommentatoren zur Stadt Bombay / Mumbai, von Dschungelbuch-Autor Rudyard Kipling bis zum Jazzpapst Duke Ellington, vom Romancier Salman Rushdie bis zum Allrounder Kushwant Singh, von der Dichterin Arundhati Subramaniam bis zur Aktivistin Meena Menon. So liefern die Texte Momentaufnahmen zu allerlei Themen: zu Stau, Slums, Essen, islamischem Leben in der Stadt, Killer-Kommandos der Polizei, weiblichem Singlealltag und natürlich zu historischen Ereignissen, wie der Unabhängigkeit, dem Zweiten Weltkrieg usw. Der Vorteil dieses Buches sind seine kurzen Texte, von denen jeder für sich steht. Der Nachteil ist die Unverbundenheit der Texte; jeder ist zwar ein Mosaiksteinchen – aber auch wenn man alle gelesen hat, erscheint kein einheitliches Bild.

Swarup, Vikas. *Q & A*. London: Black Swan, 2006. [deutsch: *Rupien! Rupien!* Köln: Kiwi, 2006].

Besser bekannt als Verfilmung und unter dem Titel *Slumdog Millionnaire* ist dieser Roman hierzulande bereits Abiturstoff für Englisch-kurse. Dennoch darf das Buch mit gutem Gewissen empfohlen werden. Es ist unterhaltsam, witzig und gibt einige instruktive

Episoden der jüngeren Mumbaier Geschichte aus Sicht des multireligiösen Waisenjungen Ram Mohammad Thomas. Der macht sich verdächtig, als er – der so deutlich Unterprivilegierte aus dem Slum – alle Fragen in der indischen Variante des Spiels „Wer wird Millionär“ richtig beantworten kann.

Tyrewala, Altaf. *The Ministry of Hurt Sentiments*. Delhi: Fourth Estate, 2012 [deutsch / englisch: *Das Ministerium der verletzten Gefühle*. Berlin: Berenberg, 2012].

Normalerweise würde ein Ratgeber für (zukünftige) Expats die Empfehlung von Lyrik eher meiden, hat die Gattung doch den Ruf, nicht besonders geerdet zu sein. Zu Unrecht, wie man an diesem Werk sieht. *Das Ministerium der verletzten Gefühle* ist mitreißend, zornig, witzig und – für alle, die um Lyrik sonst einen großen Bogen machen – gar nicht sperrig, sondern gut lesbar. Vor allem eignet sich die Gattung, jedenfalls in der Art, wie sie sich Tyrewala zu eigen gemacht hat, hervorragend, um Mumbais furiosen Charakter nachzuvollziehen. „Diese Stadt, diese Stadt“ stöhnt das lyrische Ich gestresst, und der Leser gerät geradezu in einen Rausch, angesichts der Bilder und Szenen, mit denen er konfrontiert wird.

Bombay Diaries / Dhobi Ghat, Indien: 2012. Regie: Kiran Rao.

Eine Art Episodenfilm, in dem sich Schicksale kreuzen. Im heutigen Mumbai treffen ein Künstler, ein Wäscher, eine Hausfrau und eine Geschäftsfrau *cum* Fotografin in verschiedenen Konstellationen aufeinander. Die Romantik hält sich in Grenzen, dafür erhält man einen Einblick in das Leben Mumbais aus der Perspektive von Figuren unterschiedlicher (sozialer) Herkunft, beruflicher Stellung und Lebensweise. Für den Expat, der sich auf unterhaltsame Weise vorbereiten will, gibt es viel Mumbai zu sehen. Denn Hauptdarstellerin des Films ist die Stadt.

Der schnelle Link

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/rueckkehr-nach-deutschland-im-ausland-ein-fuerstchen-zu-hause-ein-wuerstchen-a-711080.html>

Wie der Titel des Artikels schon andeutet, geht es um die Schwierigkeiten von Rückkehrern nach Deutschland. Thematisiert werden beispielhafte Fälle, Kulturschock (im fremdgewordenen Heimatland) und Möglichkeiten, die Rückkehr vorzubereiten.

<http://www.businesstoday.in/magazine/focus/mumbai-development-plan-skewed-on-several-fronts/story/238626.html>

Auch die jüngste Regierungsinitiative von 2016, die es sich auf die Fahnen geschrieben hat, bezahlbaren Wohnraum zu schaffen, lässt keine Hoffnung aufkeimen. Die Aussichten für Wohnungssuchende mit durchschnittlichem Einkommen bleiben trüb.

<https://www.theguardian.com/cities/2016/mar/30/story-cities-11-reclamation-mumbai-bombay-megacity-population-density-flood-risk>

Dieser Artikel im englischen *Guardian* gibt einen kurzen Überblick über die Landgewinnung, mit der Bombay seine Fläche um ein Vielfaches vergrößerte, und darüber, welchen Risiken die Stadt seitdem ausgesetzt ist.

2 Die ersten Wochen im Büro



Breidenstein lernt seine Kollegen kennen...

„Good morning, this is Ralf Breidenstein speaking. May I talk to Matthew please?” Wie, der war nicht im Büro? Heute war doch Breidensteins erster Arbeitstag! Und Ravi? Auch außer Haus, auf einem Termin? Na danke, aber dann merkte wenigstens keiner, wenn er gleich an seinem ersten Arbeitstag zu spät ins Büro kam. „Ma’am, the problem is, the driver hasn’t come. ... Okay, I see, on leave. What to do...! Then should I call a cab? ... Sure, sure. Yes, please, get back to me soon.”

Breidenstein setzte sich noch einen Tee auf, und spülte die Tasse später gleich selber ab. Sandra war mit Philipp und Mary schon in den kleinen Park um die Ecke gegangen, in der Hoffnung einen Quadratmeter Grün auszumachen. „Ralf, I am terribly sorry!” Das war der CFO höchstpersönlich. “Your driver is on leave, and my driver was supposed to come pick you up today. He totally goofed up. He’ll be there in a minute, don’t worry.” Gut, dass er das alles schon kannte, so schnell brachte den erfahrenen Expat nichts mehr aus der Ruhe. Trotzdem, ihn am ersten Tag gleich so zu versetzen, das war kein gutes Omen.

„Hey, Ralf. You finally made it!” Eigentlich hätte Breidenstein das Taxi gleich warten lassen können, recht lange konnte es nicht mehr dauern bis Feierabend. „Sorry, I couldn’t send my driver, my daughter had to go to the clinic.“ Ja, auch das kannte er schon. Und wäre es nach ihm gegangen, man hätte das Thema gleich anders lösen können. Breidenstein hatte sich dennoch zurückgehalten, gleich am ersten Tag den Besser-Wessi raushängen zu lassen. Was er sich endlich einmal merken musste: Nach geographischen Anhaltspunkten fragen! Fast eine Stunde hatte das Taxi im dichten Verkehr unzählige Runden um die Metro-Station in der unmittelbaren Nähe des Büros gedreht und immer die richtige Abzweigung verpasst. „Landmark? Landmark?“, hatte der Fahrer ständig wissen wollen. Google Maps konnte man an der Stelle einfach mal vergessen.

Endlich saß Breidenstein im Dynasty Business Park, 2nd Floor, Nearby Whatever Temple, Andheri East. Gleich neben dem Serverraum und gegenüber vom Wasserspender, um genau zu sein. Ravi hatte den Fahrer am Ende höchstpersönlich per Telefon navigiert und einen völlig erschöpften und durstigen Breidenstein in Empfang genommen. Delhi war vielleicht eine Zeit lang die Stadt mit der höchsten Luftverschmutzung der Welt gewesen, aber dem Chaos da draußen war das allemal vorzuziehen. Fand Ravi nicht. In Mumbai pulsierte das Leben, während in der Hauptstadt Sesselpupser und Dampfplauderer die Luft verpesteten.

Groß war das Office nicht. Vielleicht zehn der etwa zwanzig eng geschachtelten Arbeitsnischen waren besetzt. Es war also noch Platz für eine kleine Vertriebsmannschaft. Breidenstein hatte sich ein Büro mit Ravi zu teilen, der übergangsweise das von Matthew nutzen wollte, bis der wieder da war. In dem kleinen Konferenzraum neben dem Empfang wartete schon der nächste Termin. Morgen sollte es ruhiger sein, warum verabredete man sich nicht zum Lunch und besprach dann alles Weitere?



Purinder Ganju, Director
TechSearch Consultants,
Gurgaon

On a macro level, it will not be easy for a German expat to separate a Mumbaikar from a Delhiwallah, for instance. Both are Indians with some of the traits of a 'typical Indian'. However, as the German gets involved more deeply (professionally and personally) with their Indian colleagues, clear differences will emerge. The businessman in Mumbai is more professional than the one from Delhi. At work, the discussion in Mumbai is work-related and productive. Mumbaikars value time more than Delhiwallahs. Hence greater punctuality is seen.

Business interaction is more result-driven in Mumbai than in Delhi.

Delhiwallahs, however, are more adept and comfortable at entertaining foreign guests and business contacts. They enjoy this interaction a lot, and usually business colleagues are quick to invite guests to their home. This is not so common in Mumbai. Also, living in Delhi for an expat is easier than in Mumbai. Firstly, there are bigger and better designed homes in and around Delhi. Secondly, it is easier to get to know your neighbours in Delhi than in Mumbai.

Warum er sich die ganze Nacht so unruhig im Bett gewälzt habe, hatte Sandra beim Frühstück noch wissen wollen. Sollte er ihr sagen, dass er kein gutes Gefühl hatte, was seine neue Firma aingang? Wo sie geradezu vor Energie und Begeisterung sprühte? Während er den Rest des Nachmittags die Zeit mit der Installation seines Rechners totgeschlagen hatte, war sie am Vortag im Viertel auf Fotosafari gewesen. „Schau mal, das ist das Mädchen aus Nature’s Basket, von dem ich dir erzählt habe. Das da ist ganz in der Nähe von Jogger’s Park, und da sind wir bei Domino’s.“

Pizza wäre Breidenstein lieber gewesen, aber das Fischrestaurant in Vile Parle, in das Ravi ihn eingeladen hatte, war auch nicht schlecht. Zudem mehrere Gänge auch mehr Gelegenheit für ein Kennenlernen boten. Ravi war geschieden, das war schon vor der Suppe geklärt. Das Geld für seine Ferienhäuser in Goa und Nainital und für den Unterhalt für seine Ex-Frau und die drei Töchter stammte aus Immobiliengeschäften. Er hatte noch Anteile an einer Filmproduktions-Firma, aber seine Leidenschaft galt der Pferdezucht. Das klang exklusiv. Mit seinen häufigen Besuchen im Delhi Golf Club konnte Breidenstein Ravi trotzdem nicht beeindrucken. Und auch Breidensteins Bekanntschaft mit einigen hochrangigen Persönlichkeiten in der Politik, die er wie beiläufig einzustreuen versuchte, schien ihn völlig kalt zu lassen.

Bei *Expert(s)Connect* war er vor etwa zwei Jahren eingestiegen, um seinem Freund Matthew aus der Patsche zu helfen. „See, for Matthew things have never been easy. I have known him for almost 30 years now. I met him when he first came to Bombay, looking for a job. At the time, I had the privilege to study, and I am sure he would also have managed to get into university. See, his father knew he was the brightest kid in the family, and would always accept extra work so Matthew wouldn't have to drop out of school after sixth standard or so, like that happens very often in those rural areas. His elder brothers could not accept this, and gave him a hard time. I believe he never made use of the quotas reserved for Dalits, since he hated being blamed for taking advantage. Whatever he gained, he would always have to fight for it. He is very proud, you must know. Sometimes a bit stubborn maybe, but the most reliable and trustworthy person I know.“ Breidenstein fieselte nachdenklich an seinem Hummer. Und wo war Matthew jetzt? „See, *Expert(s)Connect* is not the only business he owns. Currently he is in Dubai, taking care of his export business. I don't know what they have told you in Berlin, but Matthew by no means needed the German money. He could always have kept the business after his partner had died in that accident. What he is lacking is the international network, and he hates sweet-talking. This is why he agreed to Marc's proposal. Don't get me wrong, we are happy you are here. For sure it will turn out to be mutually beneficial for all of us.“ So ließ Ravi das Ganze erst mal stehen. Erst beim Kulfi traute sich Breidenstein, sich nach dessen Rolle zu erkundigen. „Well, Matthew trusts me. He travels a lot. And somebody has to look after the office, when he's not there, right?“



Praveen Kumar, Manager
Sales Coordination at
Gujarat Borosil Ltd.,
Mumbai

Mumbaikars are of a different breed because they always believe in the motto: Work hard and party even harder! They are a disciplined lot with a day to day life full of struggles. Even if the local train is fully crowded with more passengers travelling than double the capacity of a bogey, there is hope in their hearts to get a seat even when they are getting crushed on the train.

A day at the office starts at 8 am after the journey from home, and ends by 8 pm. Travel time for many is approximately four hours every day. The workday is occupied by follow ups and matching deadlines. Mumbaikars tend to be

very disciplined and ambitious. You will feel that atmosphere of cut-throat competition. Sometimes this goes at the expense of creative juice, team spirit – and even health, because of over-exertion.

In short: If you have worked in Mumbai, you can easily work anywhere in the world. It will be a cakewalk.

2.1 Unberührbarkeit und Unternehmertum

Ravi Kapuroutet den abwesenden Kollegen und Freund Matthew P. Barnabas als Dalit. Der Firmengründer – und nun COO – gehört zu einer größer werdenden Gesellschaftsgruppe im heutigen Indien: den sogenannten Dalit Entrepreneurs. Früher unter dem Namen „Unberührbare“ bekannt, kämpfen Dalits noch immer gegen die Jahrtausende alte Gesellschaftsordnung, die auf hinduistischen Prinzipien beruht.

Nach diesen Prinzipien war es das kosmische (göttliche) Wesen Purusha, welches aus seinen Körperteilen die Menschen formte und ihnen ihre unabänderliche Bestimmung im Leben gab. Die größte Untergliederung beinhaltet die Einteilung der Gesellschaft in vier Kasten (eigentlich Varnas oder „Farben“). Ganz oben stehen danach die Brahmanen, die als Priester und Purushas Kopf die Hüter der Religion und des Wissens sind; es folgen die Kshatriyas, die Herrscher- und Kriegerkaste, die als Arm die Ordnung verteidigen; Kaufleute, Handwerker und Bauern finden sich in der Varna der Vaishyas – sie sind aus den Beinen Purushas geformt; die Shudras schließlich sind als Füße des kosmischen Wesens zum Dienen geboren. Die Unberührbaren wurden aus Lehm gemacht und tragen nichts Göttliches

mehr in sich. Sie sind spirituell wertlos und in der traditionellen indischen Gesellschaft ohne Rechte, *Kastenlose* eben. Soziale Mobilität ist nicht vorgesehen.

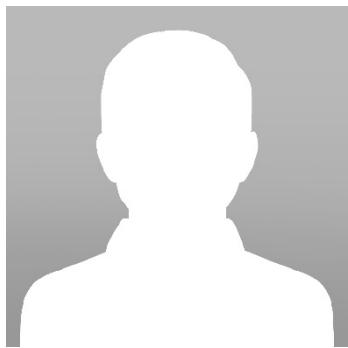
Obwohl das unabhängige Indien eine säkulare Republik ist und die Diskriminierung von niederen Kasten oder Kastenlosen ausdrücklich verbietet, ist sie Alltag. Für die meisten Familien, auch in der urbanen Mittelschicht, ist die Heirat ihrer Kinder mit Kastenlosen absolut tabu; Kastenlosen werden seit Jahrtausenden und wie selbstverständlich die niedersten, schmutzigsten und gesundheitsschädlichsten Arbeiten zugeteilt, und auf dem Lande wird Unberührbarkeit durch ausgefeilte schikanöse Regeln praktiziert. So müssen Kastenlose z.B. am Eingang eines Ortes von allen Fahrzeugen absteigen oder dürfen ein Dorf nur barfuß durchqueren. Der Zugang zu Tempeln ist ihnen verwehrt. Bei Regelverstößen, aber auch, wenn vielleicht der Regen einmal ausbleibt, findet sich schnell ein Lynchmob, der die Unberührbaren der Gemeinde jagt, vertreibt oder tötet – auch heute noch! Es ist daher kein Wunder, dass die Unberührbaren sich in Dalit (die Getretenen) umbenannten und Auswege aus ihrer vermeintlich gottgegebenen Misere suchen. Barnabas' Familie ist, wie sein Name suggeriert, zum Christentum konvertiert, wie Tausende vor ihm. Auch der Buddhismus oder der Islam sind beliebt, denn Unberührbarkeit sehen die religiösen Dogmen dieser Religionen eigentlich nicht vor. In Indien ist das Kastenwesen allerdings so tief in der Gesellschaft verankert, dass es als kulturelle Eigenheit Eingang in das Denken aller Religionsgemeinschaften gefunden hat. So werden konvertierte Dalits von ihren neuen Glaubensbrüdern wieder als Christen, Muslime oder Buddhisten zweiter Klasse gesehen. Die Diskriminierung setzt sich fort.

Nach dem Abzug der Briten verankerte der indische Staat in seinen Gesetzen schon früh eine Quotenregelung (*reservations*) für diskriminierte Kasten, inklusive der Dalits. In der öffentlichen Verwaltung, besonders aber in der Politik sind die Früchte dieser Initiativen mittlerweile sichtbar; in einigen Regionen gibt es eine kritische Masse an einflussreichen Dalit-Politikern, die ihre Wähler ebenfalls unter den weniger Privilegierten der Gesellschaft finden. Höherkastige Hindus laufen allerdings zunehmend gegen „positive Diskriminierung“ Sturm. Besonders im Bildungsbereich, wenn der Brahmanensohn den Studienplatz trotz guter Noten eben nicht bekommt, sieht man regelmäßig unschöne Protestaktionen.

Es waren aber ausgerechnet die Kräfte des entfesselten Kapitalismus nach der Marktöffnung Indiens 1991, die der Sache der Dalits

vielleicht am meisten halfen. In den letzten Jahrzehnten, in denen Pioniergeist und Einfallsreichtum gefragt waren, konnten findige Unternehmer punkten. Kaste war besonders im urbanen Raum und in Berufen, die keine Tradition haben, für den Aufstieg nicht mehr das wichtigste Kriterium. Der Dalit-Mittelstand wurde geboren. Und seine Protagonisten schufen Arbeitsplätze, boten Menschen Existenz.

Inzwischen verfügen die Dalit Entrepreneurs sogar über eine eigene Industrie- und Handelskammer. Der Hauptsitz ist übrigens in Pune. Ihr Motto: „Be Job Givers – Not Job Seekers“. Lobbyarbeit wird dort großgeschrieben, denn natürlich sehen sich kastenlose Selbständige mit zusätzlichen Herausforderungen konfrontiert. Zum Beispiel zeigen sich Banken bei der Kreditvergabe an Dalits noch immer zögerlich bis unkooperativ. Matthew P. Barnabas' erster Konkurs kann insofern einfach ein Schicksal gewesen sein, das andere Unternehmer wegen des größeren Wohlwollens von Kreditgebern gegenüber Höherkastigen längst nicht so schnell ereilt hätte.



Rudolf D'Souza, Founder and CEO of InKnoWin Consulting, Mumbai

Mumbaikars are a boon to have as colleagues. If there is a deadline to meet, if there is some unexpected work and one needs to stay back late: NO PROBLEM. They will call home and inform the family. They would rather finish today than postpone it till tomorrow. Also, they forge strong bonds with fellow train commuters – train friends, as they are known. It is not unusual for a motley group of commuters who travel on the 7.36 AM Churchgate Fast to go for a picnic together. They are like family, celebrating events like the wedding of their friend's daughter as if she were their own.

Mumbaikars are resourceful as well. They will use their network to help someone out – like landing a job, or sourcing a local delicacy. At work the group of friends is like a College Fraternity. They have lunch, they declare a colour for the day and dress in that colour outfit when they come to work. They go for a movie or to the Bandra fair together. The Mumbaikar is a social animal.

Paradoxically, this behaviour is reserved for those with whom they have close contact. With others, they may appear as stand-offish and even quite heartless. There are tales of people in distress who have been ignored

by the majority when they needed help. But this should be understood in context.

...und muss sein Team zusammenstellen

„Man weiß nie, wofür es mal gut ist“, hörte Breidenstein seinen Großvater heute noch sagen. Genauso wie: „Man sieht sich immer zweimal im Leben!“ Matthew P. Barnabas hatte er bisher nicht *einmal* gesehen. Dafür schon um die 120 Lebensläufe von Bewerbern für sein neues Sales Team. Sieben waren für heute eingeladen.

10:00 Uhr: „Mamta, you can now show the first candidate into the conference room.“ Seine Assistentin stand mit verschränkten Armen in der Tür. Wahrscheinlich immer noch beleidigt, weil sie bei der Neuverteilung der Schreibtische den schlechtesten Platz erwischt hatte. Wie sie ihm unter Tränen hatte begreiflich machen wollen. Ravi ließ ihm alle Freiheit, das Chaos alleine zu sortieren.

10:25 Uhr: „Ralf, Naveen Mam is here, shall I show him into your office, or would you like to join him in the conference room?“ Wer war Naveen nochmal? Der Bewerber von vorhin. Ach so. Der konnte gleich wieder heimgehen. Verständnislose Blicke.

Hoffentlich waren die anderen Bewerber pünktlich. Breidenstein würde jeden, der sich mehr als fünf Minuten verspätete, ungesehen wieder nach Hause schicken. Egal, wie entsetzt das Team reagierte. Und egal, wie hart es gewesen war, überhaupt eine kleine Auswahl geeigneter Kandidaten zu filtern. Das Ziel war, erst mal zwei Leute einzustellen. Sukzessive wollte Breidenstein die Abteilung aufbauen. Sich nicht übernehmen, und erst mal schrittweise Erfahrung sammeln. Gott sei Dank hatte er damals fleißig die Leute getagged, die über LinkedIn ständig bei ihm um Jobs angefragt hatten. Den Pool hatte er über die beiden Vakanzen informiert. Wer interessiert war, sollte ein kurzes Motivationsschreiben verfassen und zusammen mit Gehaltsvorstellungen und Lebenslauf an ihn senden. „Sir, pls. send details“, war eine der gängigsten Antworten. Wem die Vorstellungskraft fehlte, den Aufgabenbereich eines Sales Manager Events zu umreißen, der hatte in seinem Team von vorneherein nichts zu suchen. Das Ganze war noch im Entstehen, was sollte er sich da jetzt mit detaillierten Stellenprofilen aufhalten, zumal er alles alleine machen musste? Bei Dötter in Delhi hatte die HR-Abteilung die Bewerber immer vorselektiert. Was das für eine Heidenarbeit war, das wurde ihm jetzt bewusst.

Bei ein paar grundsätzlichen Dingen half die Löschen-Taste schnell weiter. Zum Beispiel, wenn jegliche Grußformel fehlte. Da bekam Breidenstein sowieso immer einen Hals. Was die Formatierungen der Mails und Lebensläufe anging, war er inzwischen schon toleranter geworden. Sandra durfte er das nicht zeigen, die würde einen Vogel bekommen. Am Anfang hatte er noch die originellsten Anschreiben aufgehoben, aber so langsam fand er das Ganze nicht mehr lustig. Ishan aus Mira Road hatte zum Beispiel formuliert:

Sir ,

I would like you to reply to this message and brief me about the job as I am ready to provide my services to your company. This summary, as well as my resume, cannot adequately communicate my qualifications in-depth; I am available to schedule an interview at your earliest convenience by phone or email.

Inzwischen verschickte er auch keine Absagen mehr. Von Sandip aus Thane hatte er noch folgende Antwort im Papierkorb:

I understand that through my work profile from Linkedin or could be through my looks (facial photo) which was uploaded in Linkedin you might have rejected my offer. I wish to inform you that I have vast range of experiences in field of accounts, import, export, sales & marketing and also some good knowledge about diamond jewelry. I request you to give me part time job without any payment and see my results, If the results are positive you can hire me otherwise as you say.

Enttäuschend war immer, wenn er einen Bewerber an der Angel zu haben glaubte, und dann meldete der sich nicht mehr. Oder irgendwann Wochen später mit dem Hinweis auf eine zwischenzeitige Gelbsucht-Erkrankung oder einen Umzug nach Pune.

11:00 Uhr: Ashish Shina war pünktlich. Der musste aber aufgeregt sein, ganz schwitzige Hände hatte er. Deutete er allen Ernstes eine kleine Verbeugung an, als Breidenstein den Raum betrat? Den Lebenslauf vor sich liegend, begann der Chief Marketing Officer nach ein paar einleitenden Worten mit seinen Fragen. Erst mal was Einfaches. Wo hatte Ashish studiert? Sehr lange war das bestimmt noch nicht her. „In Bhubaneswar, this I have mentioned on page three.“ Breidenstein schnaufte etwas lauter aus, als er das selbst für angemessen hielt, und fuhr fort. Warum hatte Ashish sich ausgerechnet an dem genannten Institut für den

Business Management Kurs eingeschrieben? Der Bewerber schaute irritiert: „You don't approve? It is a good university! Each year there are only 60 seats available.“ Gut, noch mal anders. Was war so sein Interessensgebiet? Worauf Ashish wieder mit einer Gegenfrage antwortete: „What would you need me to be especially good at?“ Auf Breidensteins Schweigen hin wurde noch schnell nachgeschoben: „Key skills are knowledge of operating MS Office, internet navigation, effective communication.“ Stand da auch, gleich drunter, bis aufs Komma genau so formuliert.

12:05 Uhr: Den nächsten Bewerber durfte er nicht so schnell wieder wegschicken, den hatte Irfaan, der bei der *Expert(s)Connect* für die ganze Veranstaltungslogistik verantwortlich war, empfohlen. Der Lebenslauf sah soweit ganz gut aus, und die Qualifikation stimmte auch. Was reizte Aamir an dem Job? Andheri war einfach näher an seiner Wohnung als Navi Mumbai, und laut Irfaan zahlte die Firma an sich auch nicht schlecht. Na, dann gehen wir mal gleich in die Vollen. Was stellte er sich denn so vor? „In my current job the monthly payment is Rs. 60,000 plus commission, which is about 8 lakh Rupees per year. Plus boni, which easily sums up to 8.5 lakh Rupees. From what Irfaan is telling me the average increase granted by *Expert(s)Connect* this year was approx. 9%, while his raise was 13%, which is not exactly what I'd be expecting. Looking at this year I expect my salary to be Rs. 70,000 monthly. Next year's increase must not be less than 15%.“ Alles klar.

13:07 Uhr: Hareram Roy wurde von Mamta durch die Tür geschoben. Na gut. „Hareram, from what I can see, you have experience in this kind of work. Let's suppose I ask you to find 30 to 40 participants for a conference that is dealing with waste management, where would you start looking?“ Ja, ja – so was Ähnliches hatte er schon gemacht. Das kam damals so, dass der Großvater, der ja aus Viskhapatnam stammte, ...“

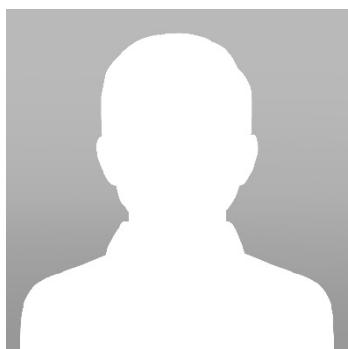
14:50 Uhr: Preeti war eindeutig zu früh. Aber egal, sie machte einen guten Eindruck, und vielleicht sollte man tatsächlich schon eher starten und war dann dankbar für die zusätzliche Zeit: „Preeti, tell me. What has been your greatest achievement so far?“ Breidenstein konnte ihren Ausführungen gut folgen, wieder stand das Nämliche Eins-zu-eins im Lebenslauf. Etwa bei der Hälfte angekommen, hakte Breidenstein dezent nach. „Okay, Preeti. With almost ten years of work experience, what has been your greatest achievement so far?“ Beim ersten Arbeitgeber hatte sie dies gemacht, beim zweiten das... Und bei ihm würde sie bestimmt durch Teamfähigkeit und großes Engagement glänzen. Es war zwar erst zwanzig nach drei, aber Breidenstein stellte seine letzte Frage: „What has been your greatest achievement so far?“ Preeti war geschockt, dass man

sie nicht in die engere Wahl zog, nur weil sie eine *einzige* Frage nicht beantwortet hatte.

16:20 Uhr: Muhammad Munir wurde von Breidenstein persönlich zur Tür begleitet. Nein, beteuerte der ein letztes Mal, bevor er die Klinke in die Hand nahm, dass er Muhammad kein Job-Angebot unterbreiten konnte, hatte ganz bestimmt nichts damit zu tun, dass der Muslim war.

17:00 Uhr: Der letzte Bewerber des Tages saß schon bereit. Etwas angespannt, aber voller Vorfreude. Breidenstein schaute dem jungen Mann erwartungsvoll ins Gesicht. „Joseph, tell me. From what I can see you have a degree in International Marketing from Bangalore. Having worked for two international companies in the past, your sales and marketing experience is most relevant for the job we are discussing. How come you left your last employer?“ Joseph räusperte sich, und Breidenstein musste beim ersten Wort zucken: „Sir, I have been very stupid. I had not realized what a great boss I had been working for. I was so amazed that this big Multinational offered me a job, so I did not really think. Also, at *Dötter India Pvt. Ltd.* in Delhi, I was not especially fond of my team colleague, I must add.“ Das brachte Breidenstein auf eine Idee. „Let's suppose I ask you to select a Junior Sales Executive for our office, how would you go about this task?“

Gott sei Dank hatte Sandra, die die alte Geschichte kannte, ihm gestern Abend noch gut zugeredet. Er hatte seinem ehemaligen Ziehsohn erst keine zweite Chance geben wollen.



Praful Patel, Mumbai and Munich

The difference between job applications in Germany and India? As regards the procedure, I cannot see any. The candidates are screened and invited for interview and selected based on merit only. Job seekers appear to have the same expectations like in Germany: better gross salary per annum, good health insurance, growth opportunities, and opportunities to learn new skills.

But the job market in India certainly is different. In India, the number of jobs are lower, and there are more skilled human resources, whereas in Germany it is the other way round. Also, I see people are more focused on work-life balance in Germany, whereas in India that is not the case. It is only about work in India. It is down to the individual to make hard choices or to compromise benefits in order to maintain that balance.

2.2 Bewerbung und Personalauswahl

Die *Times of India* bietet ihren Lesern in der Rubrik *Life & Style* immer mal wieder Tipps für die erfolgreiche Bewerbung. So auch im November 2015; der Artikel beginnt mit den Worten: “*Most advice on acing a job interview is about memorising answers to an endless number of possible questions. And there we've got a fundamental problem. Because the interview is not an exam [...]*”. Diese Einleitung lässt tief blicken. Offensichtlich verstehen viele Inder ein Vorstellungsgespräch als Prüfung (das unterscheidet sie noch nicht so sehr von z.B. vielen Deutschen); unterschiedlich sind aber die Erwartungen, die an eine Prüfung gestellt werden, und die wiederum sind kulturell geprägt. Das indische Bildungssystem favorisiert noch immer Testformate, die auswendig Gelerntes abfragen, wobei Prüfer häufig sogar den genauen Wortlaut des Lehrbuchs hören wollen.

Natürlich gibt es auch Schulen und Hochschulen, in denen Lehr- und Prüfungsmethoden verwendet werden, die unseren sehr ähnlich sind, aber Universitäts-Absolventen fehlt es allzu oft an der Fähigkeit, Transferleistungen zu erbringen, kritisch zu denken und eigenständig Lösungen zu finden.

Dies mag eine Erklärung für die Unsicherheit sein, die sich in den Emails der Bewerber an Breidenstein findet. Viele Kandidaten haben weder die Erfahrung noch das Selbstbewusstsein, sich ohne das vom Professor oder den Eltern gewohnte Mikro-Management auf ein Interview vorzubereiten. Sie sind nicht in der Lage, sich auf der Basis von z.B. Internetrecherche zu erschließen, was die Firma *Expert(s)Connect* so tut, und was die ausgeschriebene Position beinhalten könnte. Indem Breidenstein diese orientierungslosen Bewerber sogleich aussortiert, erspart er sich die Investition in *Freshers* (frisch Graduierte) und Fachfremde. Die oben beschriebene Einstellung zu Prüfungen in Indien macht auch die Tatsache nachvollziehbar, dass Kandidaten, die bereits im Vorstellungsgespräch sitzen, sich an ihren geschriebenen Text klammern. Zusätzlich sind sie vielleicht sprachlich nicht in der Lage, souverän von der Vorlage abzuweichen.

Aber nicht alles ist mit der Unerfahrenheit eines Freshers zu erklären. Inder neigen dazu, sich kontextorientiert zu verhalten. Mit anderen Worten: Sie passen sich neuen Gegebenheiten an, so dass sie dem Ranghöheren gefallen. Für westliche Manager erscheint dies oft verwirrend: Hatte ein Mitarbeiter nicht gestern noch, als er in einer anderen Gruppenkonstellation auftrat, das Gegenteil behauptet, direkt kommuniziert, sich ganz anders verhalten? In Indien ist das

gut möglich, die Flexibilität ist hier größer. Bewerber, die sich auf ein Interview vorbereiten, oder die gerade interviewt werden, bemühen sich durch Rückfragen, herauszufinden, wie sie ihren Interviewern gefallen können. Und es gibt weitere Standard-Methoden: das Frisieren des eigenen Lebenslaufs bis hin zur Fälschung; die Beteuerung, dass man alles ganz schnell lernen kann; und die Schmeichelei, die leider oft auch einen Verriss des alten Arbeitgebers beinhaltet. Wenn Bewerbern weitere Anhaltspunkte fehlen, gehen sie – wie die meisten Menschen dieser Welt – zunächst mal von den Erwartungen ihres eigenen Kulturkreises aus.

Die Kandidatin Preeti verhält sich im Kontext ihres Geschlechts, ihres Alters und ihrer wahrscheinlich nicht oft erfolgten Beförderungen bei indischen Arbeitgebern also absolut *angemessen*. Sie glänzt durch Respekt gegenüber Höhergestellten (Überpünktlichkeit), perfekte Vorbereitung (fehlerlose Wiedergabe ihrer schriftlichen Bewerbung), Bescheidenheit und Eifer (Betonung von Teamfähigkeit und Hingabe). Sich als Individuum wichtig zu nehmen, war nie ihre Aufgabe. Dementsprechend kann sie Breidensteins Frage nach individuellen Erfolgen nicht beantworten. Indische Bewerber berichten, dass genau die Tugenden, die Preeti zeigt, von indischen Interviewern geschätzt und erwartet werden. Für sie bricht natürlich eine Welt zusammen, hätte sie doch die „Prüfung Vorstellungsgespräch“ mit nur einem Punkt Abzug bestehen müssen. Für Breidenstein wäre sie auf dem ausgeschriebenen Posten klar die falsche Wahl, denn er braucht jemanden mit der Fähigkeit, sein Stellenprofil mit Eigeninitiative zu gestalten. Dennoch sollte ein westlicher Manager Kandidaten wie Preeti im Vorstellungsgespräch wertschätzen für das, was sie zu bieten haben.

Auch Hareram Roy verhält sich aus seiner Perspektive gesehen *nicht unangemessen*, wenn er die Lösung eines konkreten Arbeitsproblems mit einer Anekdote aus seiner Familie beantwortet. In Indien neigt man weniger dazu, den Mitarbeiter als Humanressource zu betrachten; angestellt wird der Mensch, der selbstverständlich auch Familienmensch ist. Ganz offensichtlich hat Roy keine berufliche Erfahrung durch ähnliche Tätigkeitsfelder an seinem alten Arbeitsplatz (so wie es Breidenstein gerne sähe); es wäre jedoch in seinen Augen respektlos, Breidenstein eine Antwort zu verweigern. Überdies zeigt Roy, dass seine Familie über informelles Wissen verfügt und suggeriert, dass bei einer Einstellung notfalls die ganze Sippe mit im Einsatz sein könnte. Auch hier hat die *Times of India* kein gutes Wort übrig für Bewerber, die „litter [their application] with details of their

family or their hobbies“; Botschaft ist, man möge sich den modernen Zeiten anpassen und stets professionell auftreten. Aus zahllosen neu-eren Texten wird deutlich, dass „professionell“ auch in Indien zuneh-mend eine Trennung von privat und beruflich beinhaltet. Hareram Roy ist also ein wenig altmodisch in seiner Art, sich zu präsentieren.

Die weiteren Merkwürdigkeiten, denen Ralf Breidenstein auf sei-ner Personalsuche begegnet, haben jedoch andere Gründe. In vielen Städten Indiens herrscht ein Mangel an akademisch ausgebildeten Fachkräften, der Markt ist also bewerberfreundlich. Unter Hoch-schul-Absolventen hat sich eine gewisse Anspruchshaltung verbrei-tet; jährliche Gehaltssteigerungen von 10–15% zu fordern, gehört dazu.

Angesichts des *on-the-job-training*, das viele Arbeitgeber in ihre Mitarbeiter investieren müssen, will man das mühsam nachqualifi-zierte Personal natürlich nicht so schnell wieder verlieren, und das wissen High Potentials auch. Gleichzeitig orientieren sich Arbeitneh-mer aber nach oben – und wenn man die zahlenmäßige Explosion der Millionäre und Milliardäre im Indien nach der wirtschaftlichen Libe-ralisierung (1991) betrachtet, erkennt man, dass diese zu neuen Vorbildern geworden sind. Auch die eigene Karriere will man jetzt in erster Linie finanziell optimieren und ein Stück vom Wirtschaftswun-derkuchen abhaben. Irgendwann könnte es ja zu spät sein. Karriere-planung nach inhaltlichen Gesichtspunkten, die Neigungen und Stärken berücksichtigt, muss als Luxusthema hintanstehen.

Die Folgen sind für Arbeitgeber ärgerlich: noch immer ist job hopping nichts Ungewöhnliches. Hat man in einen High Potential in-vestiert, nutzt der die Früchte der Investition und wechselt auf eine höher dotierte Stelle bei der Konkurrenz. So mancher Bewerber zählt im Vorstellungsgespräch seine beruflichen Stationen in Monaten. Jo-seph La Porte, der Bewerber des letzten Interviews, ist ein Beispiel für einen job hopper. Er hatte Breidenstein durch seinen plötzlichen Ab-gang in Delhi viele Kosten verursacht. Breidenstein ist jedoch klug, dem geläuterten und gereiften Joseph eine zweite Chance zu geben. Erstens kann er so sein *return on investment* endlich einstreichen und zweitens beschämmt er den verlorenen Sohn mit seinem Edelmut, so dass Joseph moralisch arg unter Druck kommt und wohl loyal sein wird.

Bei all diesen Beispielen stellt sich die Frage, wie ein westlicher Manager qualifiziertes Personal in Indien finden kann. Zu den Tipps, die in der einschlägigen Literatur gegeben werden gehört, z.B. das Ausleseverfahren zur Chefsache zu erklären und auf schnelle, billige

Lösungen zu verzichten. Dies beginnt bereits mit der Investition in umfassende Hintergrundchecks, denn das Fälschen von Lebensläufen und anderen Dokumenten ist verbreitet. Urkundenfälschung ist zwar ein Vergehen, doch bei der Strafverfolgung ist Indien nicht immer zuverlässig; außerdem scheint der Durchschnittsindier das Risiko weit mehr zu lieben als der Durchschnittsdeutsche. Nicht immer wird offen gelogen, zahllose Bildungseinrichtungen werben mit irreführenden Namen – im privaten Hochschulsektor herrscht Anarchie. Nicht jedes Cambridge liegt in Großbritannien, viele Namensvetter tummeln sich im indischen Hinterland.

Wenn zumindest die Identität des Bewerbers geklärt ist, und die schriftlichen Unterlagen vielversprechend aussehen, kann man zur nächsten Auswahlrunde einladen. Einige multinationale Konzerne prüfen die fachlichen Qualifikationen durch umfangreiche Tests. Google z.B. lässt hoffnungsvolle IT-Experten über Skype mit Algorithmen arbeiten; das Ergebnis entscheidet darüber, ob der Bewerber in die nächste Runde kommt. Auch für Positionen, in denen besondere Kenntnisse gefragt sind, bieten sich Vorrunden an, in denen Kandidaten wie beim Speed-Dating in zwei Minuten zunächst einmal grundlegende fachliche Kenntnisse präsentieren müssen. In einer weiteren, deutlich verkleinerten Runde, wird dann eine realistische Aufgabe aus dem Tätigkeitsfeld der ausgeschriebenen Position gestellt. Indische CEOs von Start-Up-Unternehmen zeigen, wie simpel solche Aufgaben sein können: „Verkauf mir mal diese Wasserflasche hier“. Breidensteins Aufgabe, der Kandidat möge darlegen, wie er 40 Teilnehmer für ein Event rekrutieren will, ist also sinnvoll. Insgesamt aber sollte man die Erwartungen an Problemlösungs-Strategien deutlich herunterschrauben – selbst den qualifiziertesten Bewerber und zukünftigen Stelleninhaber wird man in der Regel noch fit für den Job machen müssen.

Auch wird es zielführender sein, auf die Frage, wo sich der Kandidat in fünf oder zehn Jahren sieht, zu verzichten. Dadurch werden indische Bewerber tendenziell eingeschüchtert, denn im hierarchischen Gefüge vieler indischer Firmen ist der individuelle Fünfjahresplan nicht gefragt.

Dagegen ist es, nach Meinung von indischen Jungmanagern, ausschlussreich, andere grundsätzliche Persönlichkeitsmerkmale zu erforschen. Und hier geht es auch in Bereiche, die in Deutschland eher keine Rolle im Vorstellungsgespräch spielen. Zum Beispiel, ob ein Kandidat generell Eigenverantwortung lebt und daran glaubt, etwas bewegen zu können („Glauben Sie an Horoskope? Was halten Sie für

stärker: die Mächte des Schicksals oder die des Freien Willens?“). Auch eine Frage zur Teamfähigkeit der auf Statusbewusstsein und Konkurrenz gedrillten Bewerber bietet sich an („Wann hatten Sie das letzte Mal unrecht, und wie sind Sie damit umgegangen?“, „Wann würden Sie einen Teamkollegen fallenlassen?“).

Da dieser Fragentyp so manchen Bewerber völlig überraschend treffen wird, kann es nützlich sein, Kandidaten eine Vorbereitungszeit einzuräumen – gegebenenfalls in einem extra Zimmer –, in der sie sich allein mit diesen ungewohnten Aufgaben auseinandersetzen dürfen, bevor sie ihre Antwort vortragen. Dies lässt auch geeigneten aber weniger spontanen Bewerbern Zeit, ihren Anfangsschock zu überwinden und sich der neuen Interviewkultur anzupassen.

Eine Garantie dafür, dass sich der ausgewählte Bewerber im Unternehmen tatsächlich bewährt – und vor allem: eine Weile bleibt – ist dies nicht. Aber mit einem sorgfältig vorbereiteten, mehrstufigen Auswahlverfahren, welches kulturelle Eigenheiten berücksichtigt, kann man die Chance auf die Gewinnung qualifizierten Personals erhöhen.



IP, CEO eines Deutsch-amerikanischen Joint Venture in Mumbai

dest kurz zu interviewen. Überlässt man die Einstellungsentscheidung einer Projekt- oder Abteilungsleitung oder der Personalabteilung, so erlebt man manchmal nach Unterschrift der Papiere (böse) Überraschungen.

Nachdem die Einstellung dem neuen Operations-Manager bereits bestätigt worden war, und er sich dem Vorgesetzten vorstellen sollte, brachte der zukünftige Mitarbeiter tatsächlich folgendes Thema in der ersten Minute des Gesprächs mit mir aufs Tapet:

Das Einstellen von Personal kann in Indien eine große Herausforderung sein.

So sind qualifizierte und erfahrenere Mitarbeiter, je nach Metier und Industriezweig, oftmals schwer zu finden. Man sollte mehrere Kanäle der Personalsuche heranziehen (Head-hunter-Agenturen, online Job-Portale, persönliche Referenzen, etc.) und wie üblich für Indien, sehr viel Geduld haben.

Sollten es Kandidaten und Kandidatinnen in die engere Auswahl geschafft haben, ist es unerlässlich, sie selbst kennen zu lernen und zumindest kurz zu interviewen. Überlässt man die Einstellungsentscheidung einer Projekt- oder Abteilungsleitung oder der Personalabteilung, so erlebt man manchmal nach Unterschrift der Papiere (böse) Überraschungen.

Ich: "Nice to finally meet you. So, as I learned from my colleague, you are experienced and have worked on several similar tasks and events already?"

XY: "Yes sir, but my package is too low, in my previous organisation I was earning more or less the same and my bonus should also be increased."

Dabei konnte mir der Kandidat nicht direkt in die Augen schauen, sondern blickte entweder auf die Spitze seiner Schuhe oder auf den indischen Kollegen neben mir, dem es selbst langsam peinlich wurde, wen er da ausgewählt hatte.

Wenn es die vielversprechenden Kandidaten pünktlich zum Vorstellungsgespräch schaffen, was für einige schon die erste Hürde darstellt, muss man sich immer wieder die Frage stellen, warum sich ein erfahrener Mitarbeiter mit 4-5 Jahren Zugehörigkeit zu seiner alten Firma und solidem Gehalt um eine neue Stelle bewirbt. Hier wird an Ehrlichkeit nicht gespart:

- Growth Opportunities: Dabei steht das Gehalt und die mindestens 20–30% Erhöhung des bisherigen Gehalts vor der tatsächlichen Karriereplanung – weniger wohlwollend formuliert: die nächste Position könnte ja schon wieder im nächsten Unternehmen sein.

- Time for a change: Mit anderen Worten, in den letzten 2–3 Jahren hat sich die alte Firma und damit die Gehaltsstruktur und der Titel nicht so entwickelt, wie es der Kandidat gerne hätte. Vorsicht also vor Kandidaten, die bereits bei 7–9 Unternehmen angestellt waren. Und glauben Sie mir, solche CVs finden sich in 70–80% der Bewerbungen.

- I always wanted to work for a MNC (Multinational Company) like yours: Wieder zählt das Geld und die Überzeugung, dass internationale / deutsche Firmen doch bestimmt besser zahlen als indische.

Wenige schauen auf die tatsächlichen Entwicklungschancen in den kommenden 4–5 Jahren, viele planen kurzfristig. Auch geldwerte Leistungen wie Beiträge zur Rentenversicherung, Kranken- und Pflegeversicherung sind in ihren Augen nicht mehr als „ganz nett“, aber das, was am Ende auf dem monatlichen Gehaltszettel steht, ist dann doch das A&O.

Wer also wirklich gute Fachkräfte sucht, sollte sich dafür viel Zeit nehmen, Vorauswählen durch Agenturen oder Mitarbeiter einplanen und letztendlich beim Gehaltsthema im Bewusstsein haben, dass lieber mehr investiert wird als zu wenig.

Die Spar-Varianten können kurzfristig für Entlastung sorgen und erfüllen den Zweck der Stellenbesetzung, werden mittelfristig aber zu größeren Problemen als einem lieb ist: Entlassungen können sich in Indien nämlich noch komplizierter und hürdenreich gestalten als Einstellungen.

Liebe, Hass und Verbrechen – alles in einer Mittagspause

„Ralf, do you have a minute? Mamta's parents have come to visit.“ Ach wie nett, schauten die Eltern mal im Büro vorbei, wie es der Tochter so ging. Und rücksichtsvollerweise sogar in der Mittagspause. Breidenstein legte seine neue Brille beiseite. Bestimmt musste der Chef wieder mit auf das obligatorische Familienfoto.

Man durfte auch allen Grund haben, auf die Tochter stolz zu sein. Für Anfang zwanzig war sie sehr selbständig und durchsetzungsfähig. Und sie hatte ganz klare Vorstellungen von dem, was sie wollte, oder eben nicht. Letzteres machte es für Breidenstein manchmal nicht unbedingt einfach. Dafür konnte man ihr getrost kleine Projekte und wichtige Aufgaben übertragen. Heute Vormittag zum Beispiel war sie mit Irfaan nach Colaba gefahren, um eine Location zu besichtigen. Sie sollten eigentlich bald zurück sein.

„Please, come sit,“ bat er die Eltern in sein Büro. Ranjit, der seinem Chef ohnehin gerade das obligatorische Gemüse-Sandwich mit Ketchup servierte, brachte sogleich noch Tee und Kekse. Breidenstein hatte nichts dagegen, sich beim Essen etwas Gesellschaft leisten zu lassen. Er hoffte nur, dass Mamta tatsächlich bald da war, ewig hatte er nicht Zeit. „You veg?“ wollte Mamtas Mama wissen. „I like sandwich too much!“ Ja, er auch, aber ein Burger mit Pommes und Majo wäre ihm heute tatsächlich lieber gewesen. „Yes, Madam, I prefer veg food. It's also better for health.“ Was die Eltern denn ausgerechnet heute dazu motiviert hatte, einen Besuch abzustatten? Mamta hatte doch nicht etwa Geburtstag?

Nein, nein – man wollte auch mal den Chef kennen lernen, wie schön, dass er sich die Zeit nahm. Die Deutschen seien doch ein sehr zivilisiertes und anständiges Volk. Großartige Persönlichkeiten waren da hervorgegangen, große Führer und stolze Staatsmänner. Herr Sharma schien sich gut auszukennen, und zwar nicht nur in der neueren Geschichte. Mit den vielen Flüchtlingen, die seit Jahren ins Land strömten, stünde Deutschland aber schon vor einem rechten Problem: Jetzt habe man den Salat, weil man die letzten Jahre so großherzig und – so klang durch – unbedarfte diese ganzen Muslime ins Land gelassen habe. Terror und Überfremdung! Nicht wahr?! Breidenstein bekam Gott sei Dank gerade einen Anruf von Ravi rein, und verlegte sich dann wieder auf gründliches Kauen. Mamta und Irfaan waren immer noch nicht zurück, und so setzte er an zu erklären, dass die hohe Zahl der Geflüchteten natürlich eine Herausforderung für sein Heimatland sei, und dass ihn persönlich vor allem sorgte, wie Populisten Vorbehalte gegen Andersgläubige schürten. Und wie sehr er es begrüßte, dass sich hier in seinem Office keiner dafür

interessierte, ob der Schreibtisch-Nachbar nun Hindu, Christ, Moslem oder ein Parse war. Er machte sich keine Hoffnung, eine fruchtbare Diskussion anzustoßen, vielmehr wollte er hiermit ein schönes Schlusswort setzen. Um drei hatte er einen wichtigen Termin, es wurde Zeit, dass Joseph den Fahrer rief. Ja genau *darüber* wolle man mit ihm noch sprechen, setzte Herr Sharma an... aber da kam Mamta auch schon durch die Tür.

Das Familienfoto konnten sie vergessen, aber vielleicht wollte Irfaan ja mit aufs Bild, der wischte seiner Kollegin sowieso kaum noch von der Seite. Wie die zwei sich immer anguckten, süß! Gerade flüsterte er ihr noch was ins Ohr. Dann ging alles ganz schnell: Irfaan stellte sich schützend vor Mamta, Joseph etwas hilflos neben Breidenstein, und Frau Sharma versuchte mit aller Kraft ihren Mann daran zu hindern, sich auf die Tochter oder ihren Kollegen zu stürzen.

„Du verfickter Rindfleischfresser wirst meine Tochter nicht schwängern,“ entnahm er sinngemäß der eher stichpunktartigen Synchron-Üersetzung seines Verkaufsmitarbeiters. Dass der dreckige Hund sich mit Frauen seiner Sippe wie die Karnickel vermehren würde, um sie dann nach Belieben in die Wüste zu schicken, das werde der Vater nicht verhindern können. Aber seine Tochter würde der Muslim bestimmt nicht entführen. Wenn der verblödete Ausländer nicht wusste, wie man sich solche Quoten-Muslime vom Hals hielt, dann war ihm nicht zu helfen. Er als Vater würde hiermit ein Exempel statuieren und Irfaan mal sauber in die Fresse hauen.

Der Fahrer kam zur Tür herein um zu sehen, wo Breidenstein blieb, und mit ihm etliche Mitarbeiter aus den Büros nebenan, die den Tumult durch die dünnen Wände mitverfolgt haben mussten. Der Fahrer konnte seinen Chef kaum verstehen, als der ihm aus voller Brust zurief, er solle die Polizei holen. Breidenstein hätte nicht einmal die Telefonnummer gewusst, aber dass sich Neuigkeiten wie ein Lauffeuer ausbreiteten, und man sich also nur auf die Straße zu stellen und entsprechende Aufmerksamkeit erregen musste, um eine Kette an Reaktionen auszulösen, die dann bestimmt auch die Polizei auf die Matte brachte, das wusste bzw. hoffte er. Joseph wollte offenbar Einspruch erheben, bekam aber in dem Moment einen Ellbogen ins Gesicht.

Breidensteins Strategie ging auf, und die Gesetzeshüter brauchten auch nicht lange, den wütenden Mob zum Schweigen zu bringen. Nur Mamtas hysterisches Weinen konnten sie nicht abstellen. Breidenstein wurde zwar hochoffiziell angesprochen und befragt, was hier los sei, die Kollegen in Khaki hatten aber offensichtlich schon eine Einschätzung der Lage gewonnen. Gut, dass der Deutsche die Polizei gerufen habe, man

werde den Vergewaltiger gleich mitnehmen. Nein, nein – um Gottes Willen! Nein! Hier sei niemand vergewaltigt worden, zumindest nicht, dass er wüsste. Mamta gab schluchzend ihre Zustimmung. Was er denn wisse? Wenn er schon die Polizei gerufen habe? Man käme ja nicht zum Spaß und aus Langeweile! Na, dass die Eltern auf einmal auf der Matte gestanden waren und einen Aufstand gemacht hatten, weil ihre Tochter was mit ihrem Kollegen hat. Also Förderung von Prostitution? Breidenstein war sprachlos. Der Beamte wiederholte seinen Vorwurf. Ob er hier in seinem Büro einen kleinen Puff betrieb? Der Polizist erfreute sich an Breidensteins gelähmten Gesichtsausdruck, bevor er sich zu seinem Witz gratulierte. Als nächstes deutete der Polizist an, er wolle überprüfen, ob die Firma auch wie vorgeschriven Personalakten führte. Das wusste Breidenstein zwar nicht, aber so konnte er den Beamten diskret in sein Büro bitten und in seinem verschlossenen Schreibtisch-Container nachsehen. Personalakten gab es da keine, aber eine Spesenkasse. Gegen Zahlung einer kleinen Bearbeitungsgebühr war der Polizist bereit mit seiner Mannschaft wieder abzuziehen. Auf weitere Untersuchungen wurde vorerst verzichtet.



Arjun Sachdev, Director of
Allied Publishers Private
Limited, Mumbai

In 37 years, I have never been robbed or even seen a crime happening in front of me. I know it exists but it hasn't affected me or my family in any way. Whatever limited interaction I have had with the police, it has been good, and if you treat them with respect and talk politely, they will try and resolve your issue. I would suggest that foreigners do approach the police, if necessary, but it's always better to have a local person with them, so that things don't get lost in translation.

2.3 Interreligiöse Spannungen

Das Verhältnis zwischen den beiden Angestellten Irfaan und Mamta, welches Breidenstein schon als „süß“ aufgefallen ist, erweist sich als in doppelter Hinsicht heikel. Zum einen, weil Indien eine prüde Gesellschaft ist – das Bild vom Land des *Kamasutra* und *Lingam-* (also: Phallischen) *Yoga* täuscht. Der indische Zensor schnitt bis vor kurzem

gnadenlos die Filmküsse aus allen Bollywoodstreifen heraus; verheiratete Paare wird man in der Öffentlichkeit selten händchenhaltend oder gar in inniger Umarmung sehen; und in konservativen Familien (übrigens aller Religionen) gilt die unverheiratete Tochter oft noch als Trägerin der Familienehre. Sie geht selbstverständlich keusch in die Ehe und nur mit dem Partner, den die Eltern (mit-)ausgewählt haben. Mit ihrem Besuch möchten Mamtas Eltern einmal sehen, wie sich ihre Tochter am Arbeitsplatz benimmt, und wie unter anderem der Chef – als Vaterersatz – auf ein moralisch einwandfreies Betriebsklima achtet. Dass Mamta mit einem männlichen Kollegen alleine auf Dienstgang ist, weckt Misstrauen – und das stellt sich ja auch als berechtigt heraus. Wahrscheinlich sind die Eltern ohnehin einem mehr oder weniger anonymen Tippgeber aus dem Umfeld der Frau gefolgt. So wird jedenfalls häufig soziale Kontrolle ausgeübt.

Schwerer als ein Büroflirt oder gar eine voreheliche Affäre wiegt die Tatsache, dass Mamta sich als Objekt ihrer Liebe ausgerechnet einen Muslim ausgesucht hat. Dass ihr hinduistischer Vater auf diese Religionsgemeinschaft nicht gut zu sprechen ist, hat er in seiner Bewertung der deutschen Flüchtlingspolitik bereits zu verstehen gegeben. Damit ist er übrigens in Indien nicht allein. Denn obwohl das Land wahrhaft multikulturell ist, herrscht im Zusammenleben der vielen Ethnien, Sprachgemeinschaften und Religionen keinesfalls eitel Sonnenschein. Jedes Jahr sterben in Indien ca. 100 Menschen bei religiösen Auseinandersetzungen, wobei diese zwischen Hindus und Muslimen, Christen und Hindus, Sikhs und Muslimen, Muslimen und Juden und selbst zwischen Hindus und Parsen vorkommen.

Das Verhältnis von Hindus und Muslimen aber ist besonders spannungsgeladen – und das nicht erst seit den „Terrorattacken von Mumbai“ (26.–29.11.2008). Der zweite Name dieser Terrorattacken, nämlich „26/11“ (in Anlehnung an die Namensbildung des US-Anschlags „9/11“), täuscht darüber hinweg, dass Mumbai schon vor 2008 immer wieder von Bombenattentaten erschüttert wurde. Der Konflikt ist also älter. Man müsste sagen: Jahrhunderte alt.

Zu den Mythen innerhalb großer Teile der hinduistischen Bevölkerung Indiens gehört, dass die Muslime eigentlich immer die Feinde der Hindus waren, schon seit dem Sultanat Delhi im 13. Jahrhundert und dem darauffolgenden Mogulreich (1526–1858). Die neuere Forschung revidiert diese Lesart allerdings als ideologisiert und verortet den tiefen Groll zwischen Hindus und Muslimen in Indien in der Zeit des späten Britischen Kolonialreiches, das nach der Devise „Teile und Herrsche“ die Religionsgemeinschaften gegeneinander ausspielte.

Die teils unglücklich vollzogene De-Kolonisierung mit all ihren Folgen tat ein Übriges, das Verhältnis zwischen Hindus und Muslimen zu vergiften: So wurde Indien 1947 geteilt und Pakistan entstand; interreligiöse Pogrome und Massenmigration führten zunächst zu bürgerkriegsähnlichem Chaos in beiden neuen Nationen; und der Kaschmirkonflikt wurde geboren. Die Feindschaft zwischen Indien und Pakistan ist noch heute mit religiös-nationalen Metaphern aufgeladen. Ein besonders absurdes und daher entlarvendes Beispiel sind die Namen der Atomraketen beider Länder: Die indischen Sprengköpfe wurden nach Hindugöttern benannt; die pakistanischen nach antiken muslimischen Eroberern, die sich durch die Vernichtung von Hindus einen Namen gemacht hatten. Die Grenzen zwischen anti-pakistanischer und generell anti-muslimischer Stimmung verschwimmen zuweilen, insbesondere seitdem der islamistische Terror zunimmt und es bekannt ist, dass Pakistan dabei mitmischt.

Aber auch in der Innenpolitik Indiens finden sich Gründe für die vergifteten interreligiösen Beziehungen. Im Laufe der 1980er Jahre erstarnten die hinduistischen Rechtspopulisten, denen der säkulare Charakter Indiens seit Gründung der Republik zuwider war. So verfolgte die Bharatiya Janata Partei (BJP) die politische Idee der *Hindutva*, des kulturellen Nationalismus. Danach gehört Indien den Hindus, und die Politik hat diese auch zu bevorzugen. Neben der rechtspopulistischen BJP, die sich heute gemäßigter gibt als im 20. Jahrhundert und zurzeit den Premierminister stellt, wurden auch rechtsextreme Gruppen populär, wie die in Mumbai gegründete Shiv Sena Partei. Im Bundesstaat Maharashtra regieren sie in einer Koalition mit der BJP. Beide Parteien haben einige Leichen im Keller. Die BJP tat sich im Tempel-Streit um Ayodhya hervor; dort wurde in den 1990er Jahren von Hindu-Fundamentalisten ein Stück Land für einen Tempel eingefordert, auf dem sich bereits eine berühmte Moschee befand. Das Land sei der Geburtsort des Gottes Rama. Der Konflikt wurde unter anderem von der BJP angeheizt und fand seinen vorläufigen Höhepunkt in der Zerstörung der Babri-Moschee und den folgenden Ausschreitungen, ja fast bürgerkriegsähnlichen Zuständen, in Mumbai 1992 und 1993. Shiv Sena Aktivisten und Politiker taten sich bei den Mumbaier Unruhen 1992 durch Gräueltaten gegen Muslime der Stadt hervor. Kurz: die Hindutva Ideologie – die von linken Kritikern in Indien als faschistisch bezeichnet wird – hat nicht zum Religionsfrieden beigetragen, ebenso wenig wie der Islamismus.

Der rechtspopulistischen Bewegung sind, wie gesagt, die Umbenennungen vieler indischer Städte zu verdanken, so auch

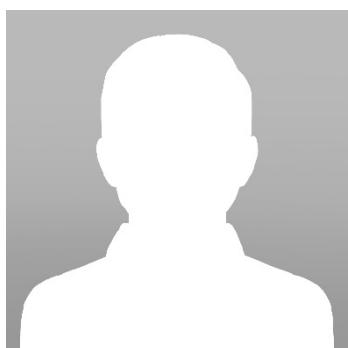
Bombays / Mumbais. In jüngerer Zeit werden auf Initiative des Rechtsbündnisses auch zunehmend Gesetzesvorhaben eingebbracht, die den Hinduismus als Leitkultur verankern wollen. Angehörige anderer Religionen stören da eher. So schlug die Shiv Sena Partei vor, Muslimen das Wahlrecht zu entziehen und Christen und Muslime zur Geburtenkontrolle zu verpflichten. Zwar sind sie mit beiden Vorschlägen gescheitert. Anders sieht es aber bei der Durchsetzung eines totalen Rindfleischverbots aus. Seit einigen Jahren dürfen auch keine männlichen Rinder mehr geschlachtet werden. Die Kuh, aber eben wirklich nur das weibliche Tier, gilt den Hindus als heilig. Ärmere Teile der Bevölkerung anderer Glaubensrichtungen, die sich von dem Rindfleisch ernährten, welches fromme Hindus verschmähten, leiden nun neuen Mangel; und viele Beschäftigte in der Lederindustrie verloren ihre Existenzgrundlage. Bezahlte Schlägertrupps der Hindu-Extremisten sorgen immer öfter dafür, dass jene, die „religiöse Gefühle verletzen“ dies nicht unversehrt überstehen. „Jene“ können öffentliche Kritiker sein, Jeans tragende Frauen, Homosexuelle, Muslime auf dem Weg zur Moschee oder Gastmusiker aus Pakistan. Zur Rechenschaft gezogen werden die Täter nicht; im Gegenteil: oft werden sie von Politikern dafür gelobt, dass sie die indische Kultur „sauber halten“.

Daneben ist die Hindutva Lobby damit beschäftigt, die indische (Kultur-)Geschichte umzuschreiben, und die neuen Versionen in den Bildungsinstitutionen zu verankern. Teilweise nimmt die Geschichtsrevision absurde Züge an. So ist sogar der wirtschaftsliberale, sich modern gerierende Premierminister Modi von der BJP davon überzeugt, dass die heiligen Schriften der Hindus auch von der wissenschaftlichen Genialität der antiken Inder zeugen: Ganesha (der Gott mit dem Elefantenkopf) sei z.B. ein Beweis für frühe kosmetische Chirurgie; das Epos *Mahabharata* (400 v.Chr.–400 n.Chr.) berichte hingegen eigentlich von ersten Erfolgen in Stammzellforschung und künstlicher Befruchtung. Vor dem Hintergrund der Hindutva Bewegung lässt sich denn auch das Verhalten von Mamtas Vater nachvollziehen – seine Islamophobie und seine Bewunderung für die oder besser gesagt den „großen Führer“ der Deutschen (Hitler-Verehrung begegnet einem leider nicht selten).

In Mamtas Familie obliegt es damit den Eltern, dafür zu sorgen, dass das Blut der Sippe rein bleibt. Gewalt gegen den Nachwuchs oder gar Ehrenmorde geschehen unter Hindus zwar meist, wenn gegen den Willen der Eltern *kastenübergreifend* geliebt wird, aber auch die Verbindung zwischen einem Hindu und einem Muslim gilt als

(spirituell) beschmutzend. In weniger frommen Kreisen ist der Mythos des „Love Jihad“ hinzugekommen. Dieser besagt, dass junge muslimische Männer in ihren Moscheen darauf gedrillt werden, Hindu-Mädchen zu verführen, zu heiraten und dadurch zum Islam zu bekehren. All das sei Teil des Kulturkriegs, der dem Islam die Übermacht in Indien sichern soll. Die Rolle, die Irfaan bereits im Leben von Mamta spielt, ist in den Augen des Vaters folgerichtig eine Katastrophe, die den Gewaltausbruch rechtfertigt.

Wie Breidenstein wird man sich als westlicher Manager den Spannungen zwischen den Religionen nicht ganz entziehen können. Bei Neueinstellungen kann man Bewerber aber auf ihr Toleranzlevel testen. Auch Diversitätsrichtlinien für die Firma, die jeder Angestellte lernen und unterschreiben muss, können sich als hilfreich erweisen. Oft jedoch funktioniert die Zusammenarbeit über Kasten- und Religionsgrenzen unter akademisch gebildeten Angestellten ganz gut. Anders sieht es aus, wenn das Privat- oder gar das Intimleben betroffen ist. Hier ist es immer noch die Regel, dass man unter sich bleibt. Und letztlich trifft die Entscheidung, mit wem man sich mischt, die Familie, nicht der junge Mensch. Ein Expat in Führungsfunktion sollte sich dessen zumindest bewusst sein.



Prof. Dr. Daniel Ittstein,
Hochschule München

In der Regel sind interreligiöse Konflikte ein von deutschen Managern stark unterschätztes Problem, da dieser Aspekt hierzulande selten eine Rolle spielt. In Indien kann es ausschlaggebend für den Projekterfolg sein, ob man fähig ist, solche potentiellen Konfliktherde zu identifizieren und schon bei der Planung und Teamaufstellung adäquat darauf einzugehen.

Auch ich hatte bei meinem ersten Projekt in Indien diesen Aspekt vernachlässigt. Folge war, dass ein spezifisches Team kaum Ergebnisse lieferte – ohne ersichtlichen Grund. Uns war es im laufenden Projekt nicht möglich, den Konflikt durch klassische Maßnahmen wie Einzelgespräche zu identifizieren, geschweige denn zu eliminieren. Erst durch einen Zufall konnten wir das Problem erkennen und gegensteuern. Von dort an funktionierte die Teamzusammenarbeit wieder.

In folgenden Projekten haben wir das Risiko interreligiöser Konflikte durch qualitative Risikoanalyse identifiziert und mittels des Risiko-Regis-

ters in sämtliche Phasen des Projektes integriert. Insbesondere in der Organisationsphase, bei der auch die Teams gebildet werden, wurden Prozesse eingeführt, die halfen interreligiöse Konflikte zu identifizieren und vorbeugende Maßnahmen zu treffen. Durch diese bewusste Antizipation des Risikos interreligiöser Konflikte kam es in keinem meiner Folgeprojekte zu dadurch bedingten Problemen.

2.4 Die Polizei von Mumbai

Die Polizei in Mumbai sieht sich als die „beste der Welt“ („second to none“, wie ihr Slogan lautet) und wird von großen Teilen der Bevölkerung verehrt. Bollywood feiert die Helden der Verbrechensbekämpfung regelmäßig mit Filmen, in denen die prominentesten Polizisten der Stadt beinahe als Halbgötter dargestellt werden. Im Sündenbabel Mumbai, mit seinen Mafias, Straßenbanden und Auftragskillern (die angeblich schon für 50 Euro pro Auftrag zu haben sind), hat es die Staatsgewalt in den letzten 20 Jahren tatsächlich geschafft, die Stadt ein wenig sicherer für den Bürger zu machen. Besonders wohlhabendere Mumbaikars wissen es zu schätzen, wenn sie ihren Geburtstag standesgemäß feiern können, ohne dass mehrere rivalisierende Gangs im Nachgang von ihnen Schutzgelder erpressen.

Wie überall auf der Welt wünscht sich die Bevölkerung Ergebnisse: Das Verbrechen soll verschwinden; die Gewalt soll eingedämmt werden. Wenn man allerdings weiß, dass ein Polizist im höheren Dienst einen Monatslohn von umgerechnet 350–450 Euro nach Hause trägt, dass die Ausstattung und Ausbildung der Polizei noch nicht im 21. Jahrhundert angekommen ist (weder methodisch noch finanziell), und dass die Gerichte mit Fällen hoffnungslos überlastet sind, dann fragt man sich, wie die Institution Polizei überhaupt etwas zustande bringt.

Die Antwort wird keinem westlichen Expat gefallen. Diese Informationen sollen dem Leser helfen, besser abzuwagen, ob es in Notsituationen zu verantworten ist, die Polizei einzuschalten oder nicht.

Um es gleich vorwegzunehmen: Die Einhaltung der Gesetze – von der Einhaltung der Menschenrechte ganz zu schweigen – steht bei Polizisten nicht sehr weit oben auf der Liste der Prioritäten. Obwohl Indien die UN-Konvention zur Ächtung der Folter unterschrieben hat, sind Grausamkeiten auf Polizeiwachen Routine. Und es geht um mehr als ‚nur‘ Schläge, das Repertoire umfasst eine Reihe von sadistischen Praktiken, die im Volksmund mit „Third Degree“

bezeichnet werden. Amnesty International berichtet von über 1.300 Todesfällen in Polizeigewahrsam im Zeitraum von April 2014 bis Januar 2015.

Weiterhin praktiziert die Polizei außergerichtliche Tötungen – im Nachhinein werden solche gezielten Hinrichtungen als Notwehr dargestellt. In Mumbai gab es bis ins Jahr 2008 nachweislich Sonderkommandos, deren einziger Zweck es war, einflussreiche Figuren der Unterwelt in eine „Encounter“-Falle (ein „Zusammentreffen“) zu locken und zu erschießen.

Kulturell interessant ist dabei, dass solche Polizeimethoden bei der Mehrheit der Bevölkerung auf Zustimmung stoßen. „Diese 5 Encounter-Spezialisten müssen Sie unbedingt kennen!“ jubelt die *Hindustan Times* über die Dirty Harrys von Mumbai, die wie Stars gefeiert werden. Auch der Einsatz von Folter an Verhafteten stößt nur selten auf Kritik. Dabei sind die Zeitungen voll von Fällen, in denen die Körper und damit auch die Existenzen von Unschuldigen zerstört wurden – so wurde ein Rikscha Fahrer, der das Pech hatte, einen Unfall mit einem Polizeifahrzeug zu verursachen, auf einer Wache zum Krüppel geschlagen.

Auch Ausländer werden zuweilen Opfer von Polizeigewalt. So mischte sich ein amerikanischer Journalist ein, als er Zeuge eines polizeilichen Übergriffs wurde. Der Leiter einer indischen NGO für Menschrechte gibt der US-Zeitung *Christian Science Monitor* eine Lektion in interkultureller Kompetenz: "The fact is that he attempted to question the policeman," says Nair. "In India, any sensible citizen does not question a policeman. The minute you do, the wrath of state comes upon you. He, being an American, didn't understand the unwritten civil contract that all Indians understand."

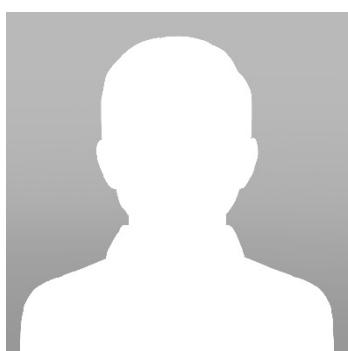
Nach den Ausschreitungen zwischen Hindus und Muslimen 1992–1993, besonders aber nach den Mumbaier Terrorattentaten von 2008, ist auch in Indien die muslimische Community unter Generalverdacht geraten. Und dass die Regierung seit 2014 von der rechtspopulistischen Hindu-Partei BJP gestellt wird, macht das Leben von religiösen Minderheiten nicht leichter, umso weniger, als die BJP in Mumbai auf die Koalition mit einer rechtsextremen Partei angewiesen ist. Gemäß der politischen Linie geschieht auch Polizeiarbeit auf tendenziöse Weise. Es häufen sich Klagen von Muslimen, die Opfer von Polizeischikanen und Folter werden.

Wenn Breidenstein also die Polizei ruft, damit sie einen Streit zwischen einem frommen hochkastigen Hindu-Vater und einem jungen Muslim schlichten soll, ist die Katastrophe vorprogrammiert. Dabei

geht es auch um Seniorität, die gegenüber der Jugend im Recht ist; es geht darum, dass der Vater die Sittlichkeit, der junge Mann aber die sexuelle Liederlichkeit verkörpert. Vor allem aber geht es um das Bild des unwürdigen Fremden, der eine Bedrohung für kulturell-ethnische Reinheit in Gestalt der jungen Frau darstellt. Besonders letzteres Bild weckt ja in vielen Kulturen starke atavistische Instinkte, die sich in Ideologien bahnbrechen. Man denke an das nationalsozialistische Prinzip der „Rassenschande“; oder Ideen des Ku-Klux-Klan darüber, wie mit Beziehungen zwischen Schwarz und Weiß zu verfahren sei.

Die Polizei jedenfalls hätte Irfaan ohne Umschweife zur Polizeiwache geschleift und ihn als Schänder der indischen Unschuld behandelt. Breidenstein hat das einzig Richtige in dieser Situation getan und den Polizeieinsatz beendet.

Für den Umgang mit der Polizei lässt sich nur so viel raten: Man sollte sich der Staatsgewalt grundsätzlich mit Respekt und Demut nähern. „Sir“ und „Madam“ sollte die Anrede sein. Gleichzeitig ist es nicht unklug, Kontakte zu hochrangigeren Vertretern der Polizei zu knüpfen; ein Gespräch auf einem Botschaftsempfang oder ähnlichem kann schon nutzen. In der richtigen Situation den richtigen Namen nennen zu können, kann einige Schutz vor Polizeiwillkür bieten. In der Regel wird man als westlicher Expat von der Polizei allerdings nicht behelligt. Man sollte sich aber gut überlegen, in welchen Situationen man sie zu Hilfe ruft. Sie ist oft nicht Freund und Helfer.



CEO of an International Company, Mumbai

Mumbai's police is considered one of the most professional police forces in the country. They have solved some of the most complicated cases in the past and in a timely manner. Having said that, police throughout the country is largely controlled by the ruling political parties, making it a toothless tiger. It is a nightmare for people to think about going to a police station, and even worse, police coming to your house for any kind of interaction.

Once I had to go to a local police station in order to help one of my staff on some personal issues. He came from a lower income background and was finding it hard to get his message across. After my intervention, they heard him out, but the whole process was so lackadaisical and sluggish that most of the times it was like talking to walls. Most cops are thick-skinned and corrupt. If

you want them to move faster, you have either to know someone up on top or you need cash.

In cities like Mumbai, Delhi or Bengaluru, cops are careful when dealing with expats, as they know it can become a political issue very fast. While dealing with police, it's recommended to bring a local person. If you can't, then let someone know your location and stay confident, polite and calm. Most of the police are poorly-trained and not prepared for this kind of intercultural encounter. They might panic and have a meltdown. Throwing a word of Hindi in here and there might also be helpful.

Breidenstein hat Feierabend und macht sich Sorgen

„So, die Tante Ulla hat es wieder mal gut mit uns gemeint!“ Breidenstein prüfte den Inhalt des Care-Pakets aus Bremen. Für ihn hatte seine Schwester den neuesten Jo Nesbø als Hardcover gekauft, für die Schwägerin lagen die letzten zwei Ausgaben von *analyse & kritik* bei, und der Neffe war wieder einmal mit einem viel zu großen T-Shirt bedacht worden – diesmal mit Snoopy vorne drauf. Zwischen dem obligatorischen Adventskalender und der Weihnachts-Schokolade lugte eine bunte CD-Hülle hervor: *Dilip und der Urknall und was danach bei uns geschah*.

Das Buch kam erst mal ins Regal. Harry Hole musste warten. Zunächst hatte Vish Puri in Delhi noch zwei Fälle zu lösen. Für Breidenstein waren das die neuen Heimat-Krimis. Während Philipp selig mit Buntstift auf dem braunen Packpapier rumkritzelt, schob sein Vater das Hörbuch in die Stereo-Anlage, ohne sich vorher die klebrigen Schoko-Finger gewaschen zu haben. Gemütlich, so ein reiner Männer-Abend!

„An dem Tag, an dem ich beim Freundschaftsspiel in der E-Jugend zweimal das falsche Tor traf, beschlossen meine Eltern, dass sie ein zweites Kind wollten. Am besten einen zweiten Sohn, fand Papa...“ Breidenstein döste vor sich hin und lauschte der akzentuierten Stimme des Erzählers. Nach einer wieder sehr anstrengenden Woche war das Kinderbuch genau das Richtige für ihn. Zumal sich die Diskussionen im Büro ohnehin gerade auf Vorschul-Niveau einpendelten: Joseph hatte er tags zuvor hitzefrei geben müssen, damit seine Tante aus Gurgaon ihm ein Eis spendieren konnte. Mamta hatte Stubenarrest. Vielleicht sogar Fernsehverbot... Man wusste es nicht so genau, seit Wochen hatte sie keiner gesehen. Irfaan suhlte sich in pubertärem Liebeskummer und wurde vom Rest der Belegschaft mit Samthandschuhen angefasst. Und Matthew P. Barnabas, der extra wegen des ganzen Dramas aus Dubai eingeflogen war, daddelte den ganzen Tag auf seinem Smartphone rum. Wenn er

nicht gerade im Konferenzraum Cricket schaute, und sich dabei unge-
niert am Sack kratzte.

Egal wie ihn die Wichtigtuerei der Dilliwallahs oft genervt hatte, ein bisschen mehr Haltung und Benehmen würden ab und an doch nicht schaden. Und Respekt! Nur weil es in Mumbai prinzipiell jeder vom Tellerwäscher zum Millionär bringen konnte – Matthew war das lebende Beispiel dafür –, war das noch lange kein Grund, dass ihn hier jeder, aber auch wirklich jeder vertraulich ralf-en musste.

Ein spitzer Schrei riss Breidenstein aus seinem Halbschlaf: „Ach, Irene‘, erwiderte Mama. „Oh, hallo, Anton! Wo ist denn Dilip...?“ Breidenstein zappte zurück an den Anfang des Kapitels:

„Ich mochte unser Haus nicht. Es musste irgendwie verhext sein, denn nach dem Umzug begannen Mama, Papa und Dilip sich seltsam zu verändern. Bei Papa merkte ich es zuerst. Sein Wallehaar wurde grauer und dünner und er bekam dunkle Schatten unter den Augen...“ Das kam ihm bekannt vor. Die letzten drei Monate hatten auch bei ihm Spuren hinterlassen. Breidenstein runzelte die Stirn und machte die geschwollenen Augen wieder zu.

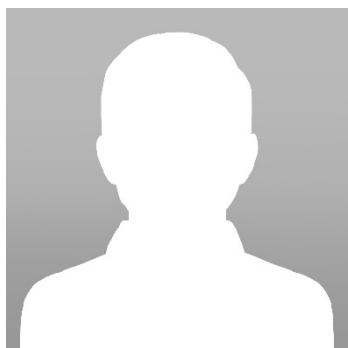
„Die nächste Veränderung war, dass Mama sich in Frau von Schleiden verwandelte...“ Auch Sandra hatte sich verändert. Dünn war sie geworden. Und blass. Kein Wunder. Statt für ihr Buch zu recherchieren, trieb sie sich lieber den ganzen Tag mit anderen Expat-Frauen in klimatisierten Restaurants und Shoppingzentren rum. Breidenstein fragte schon gar nicht mehr, wie es mit dem Roman vorwärtsging. Ob es nicht reiche, dass sie sich hier um alles kümmern musste, hatte sie ihn kürzlich angeschnauzt. Keine Ahnung, was sie so stresste. Um Maniküre-Termine und Kaffee-Kräñzchen unter einen Hut zu bringen, musste man nun wirklich nicht besonders belastbar sein.

„Normalerweise zieht Mama am liebsten Hosen und Pullover an, aber an diesem Tag trug sie eine weiße Bluse, darüber ein vanillepuddinggelbes Jäckchen und dazu einen Rock und hochhackige Schuhe, auch vanillepuddinggelb. Außerdem waren ihre Haare nun zweifarbig und wurden von einer großen Sonnenbrille in Form gehalten!“ Krass, die Beschreibung könnte glatt als Fahndungshinweis für seine Frau durchgehen. Naja, bis auf die Frisur. Also, falls er sie mal suchen lassen musste. Er sah sie kaum noch. Zu 90% richtig liegen würde er mit „Haare honigblond und streng gescheitelt, genau in der Mitte, glattgeföhnt und Schulterlang. Zuletzt bekleidet wahlweise mit einem cremefarbenen, hochgeschlossenen Seiden-Hemd oder einem Twinset in Apricot“.

Breidenstein drückte auf Pause. „Philipp, ich glaube Mama hat sich schon lang keinen Pferdeschwanz mehr gemacht!“ Der Kleine schien tatsächlich angestrengt nachzudenken. „Mama hat gewackelt!“ Er meinte wohl den Pferdeschwanz, nicht die ganze Mutter. Wobei, als Sandra Mittwoch von ihrem Frauenstammtisch kam, hatte sie schon ganz schön Schieflage gehabt. Bekam Philipp das alles so mit...?

2.5 Kulturschock

Ralf Breidenstein kennt Indien, der erste Auslandsposten führte ihn von Stuttgart nach Delhi. Sein Anpassungsprozess verlief in Phasen, die auch Krisen enthielten. Psychologen nennen das Phänomen, das hier sehr kurz skizziert werden soll, Kulturschock. Demnach beginnt das Leben in einer neuen Kultur mit einer Flitterwochenphase (das Gastland wird durch die rosarote Brille gesehen); es folgt mit der Reizüberflutung und der ständigen Infragestellung der eigenen Ordnungsprinzipien durch die neue Realität die Überforderung (die Krisenphase). Diese Phase ist der eigentliche Kulturschock und kann von krankhaften Ausdrucksformen begleitet werden (Depressionen, Sucht, Gewalt); die Gastkultur wird abgelehnt. Ungefähr nach einem halben Jahr sollte sich der Expat langsam erholt und einen gesunden Mittelweg zwischen Anpassung an die neue und Bewahren der eigenen Kultur gefunden haben.



Jagesh Jain, President,
P. P. Impex (India),
Mumbai

This is a typical workday for many Mumbaikars: Get up, do some exercise (running is becoming popular) and get ready to leave. Catch the local train. For most of the people they try to catch the same train everyday. Meet your train friends on the train. Arrive at your destination. Proceed to your office, which will mostly be a small walk away or a ride with a shared taxi. Reach office and get to work. During lunch break either have the home-made lunch delivered by the 'dabbawalla' or hit the nearby eatery with mates. Return to work. Around evening, follow the same routine back. Dinner at home, mostly. If you are a woman then you have the additional work of managing your maid to take care of food and other household chores.

Warum ist der erfahrene Expat also auch hier in Mumbai wieder auf dem Weg in die Krise? Zentral ist hier das Verständnis des Begriffs Kultur. Kultur nämlich verläuft nicht nur entlang nationaler Grenzen. Bereits mit dem Wechsel in eine andere Region (oder nur in eine andere Firma) taucht man in eine neue Kultur ein – eine Regionalkultur, eine Firmenkultur. Jede ist eine neue Welt mit eigenen Praktiken, Kommunikationsformen, neuen Normen und Werten; überdies ist ein alleinreisender Expat und ein Expat *cum* Familienvater ebenso in unterschiedlichen Welten zuhause.

Folgerichtig geht Breidenstein wieder einmal alles auf die Nerven – sowohl seine Mitarbeiter und Kollegen als auch seine Frau –, und von Skandinavienkrimis hat er sich entfremdet. Dieses Mal jedoch sehnt er sich nicht nach den Normen und Werten seiner schwäbischen Heimat, sondern nach der Kultur Delhis. In ihr nämlich hat er sich zum letzten Mal sicher, souverän und anerkannt gefühlt. Seine erfolgreiche Anpassung an Delhi hat überdies einen ‚indischen Teil‘ in seine Identität integriert. Das Gefühl wiederum teilt seine Frau nicht mit ihm, denn für sie steht noch die Anpassung an eine Art pauschales Indien aus.

Literatur- und Filmtipps

Batra, Ritesh. *Lunchbox* [Original: *Dabba*] (Indien, Deutschland, Frankreich: 2013).

Dieser kleine, unaufgeregte Film, der mit Glamourproduktionen von Bollywood nicht viel gemeinsam hat, handelt zwar in erster Linie davon, wie Liebe durch den Magen geht: So landet das Essen der indischen Haus- und Ehefrau, das per traditionellem Lieferdienst von den Dabbawallahs transportiert wird, nicht bei ihrem Mann, sondern im Büro eines Fremden. Sender und Empfänger kommen sich im Film langsam näher. Aber was den Film für den Leser unseres Buches besonders interessant macht, sind Einblicke in den Alltag des indischen Angestellten – z.B. die Mühe des Pendelns und die Belastung im Großraumbüro.

Riedel Tim und Gabriela Nangia. „No problem, Sir, I am a fast learner!“: Mit indischen Kandidaten aussagefähige Vorstellungsgespräche führen“. In: *Global Contact 2016*, No. 2, S. 12–15.

Wie der Titel schon andeutet, liefert der Artikel Empfehlungen für die Gesprächsführung mit Stellenbewerbern. Er bereitet die Perspektive der Inder für den Leser auf, um ihm klarzumachen, warum Job-Interviews eben nicht so wie in Deutschland funktionieren, um dann sehr konkrete und brauchbare Tipps zu geben.

Sita, V. (Hg.). *Human Resource Management in India. Issues and Initiatives*. Chennai: New Century Publications, 2008.

In diesem Buch über Personalmanagement aus indischer Perspektive wird man in Besonderheiten bei Personalgewinnung und -Entwicklung in Indien eingeführt. Dabei geht es auch um die Veränderungen, die das Land seit einigen Jahrzehnten durchläuft und den Mentalitätswandel von Arbeitnehmern. Anreizsysteme für eine motivierte Belegschaft, die dann hoffentlich auf das job hopping verzichtet, sind ebenfalls Thema.

Srinivas, Gurram. *Dalit Middle Class: Mobility, Identity and Politics of Caste*. Bangalore: Rawat Publications, 2016.

Srinivas liefert dem Leser eine etwas andere Studie über das Kastensystem und das Thema der Unberührbaren (Dalits) in Indien, nämlich eine, die sich mit dem Aufstieg der Ausgeschlossenen befasst. Sie

weist nach, dass sowohl das Quotensystem nach der Unabhängigkeit als auch die Urbanisierung und nicht zuletzt die Marktöffnung in Indien den Dalits eher genutzt hat. Allerdings wird auch deutlich, wie Hochkastige auf der alten Ordnung beharren und dies regelmäßig mit Gewalt versuchen durchzusetzen.

Der schnelle Link

<http://www.firstpost.com/india/love-jihad-whats-that-hindu-girl-ties-knot-with-muslim-boy-under-police-protection-2737744.html>

Nicht nur sind viele Ehen in Indien arrangiert, die jeweiligen religiösen Gemeinschaften üben auch auf die ‚arrangierenden‘ Familien einigen Druck aus. So kommt es immer wieder zu gefährlichen Situationen bei muslimisch-hinduistischen Verbindungen, weil das Umfeld der Familien es als ehrlos ansieht, ein ordentliches Hindumädchen an die sogenannten „Love Jihadis“ zu verlieren. Das nämlich ist der neue Mythos: Muslimische Männer, die Hindufrauen heiraten, um in ein paar Generationen die Hindus zahlenmäßig zu überholen und damit das Land zu erobern. Was lächerlich klingt, bedeutet oft Gefahr für Leib und Leben der Familien der interreligiös heiratenden Kinder.

<https://www.youtube.com/watch?v=mpg5CnagE9k>

Es erwartet den Zuschauer ein Clip eines Vorstellungsgesprächs über Skype mit einem indischen Bewerber. Man könnte auch sagen, hier bekommt man zwei Minuten Fremdschämen vom Feinsten. Glücklicherweise handelt es sich um einen inszenierten und gespielten Witz – dennoch: Der Sketch greift vorhandene Schwächen bei indischen Kandidaten auf und führt sie *ad absurdum*. Unterhaltsam und lehrreich.

3 Lange Tage in Bandra



Sandra Breidenstein geht so langsam die Puste aus

Manchmal war Ralf echt ein Idiot. Sandra fummelte bestimmt schon drei Minuten an dem verknoteten Kopfhörer ihres iPod herum. So was Blödes, ohne Musik würde sie nie die 45 Minuten schaffen, die sie sich heute vorgenommen hatte. Sagt er doch so ganz nebenbei beim Frühstück, dass sie so dünn geworden sei. Na immerhin schaute er sie mal an – dass sie seit 1. Januar dreimal die Woche auf dem Laufband trainierte, das hatte er wohl noch gar nicht mitbekommen...

Na endlich. Und dann noch, ob sie vielleicht auch bald eine neue Brille brauche? Sie schaue immer so verkniffen. Sie hätte direkt schon so eine Furche über der Nase. Der hatte echt Nerven! Ging aus dem Haus, wenn es dämmerte, kam zurück, wenn es schon dunkel war, und überließ ihr den ganzen organisatorischen Kram dazwischen. Und dann hatte er nichts Besseres zu tun, als sie zu kritisieren. Am Wochenende musste Herr Breidenstein sich erholen und für sportlichen Ausgleich sorgen. Weil er so gestresst und einseitig belastet war. Sprich, wenn er beim Volleyball war oder mit diesem Matthew im Beach Candy Club seine Bahnen zog, hockte sie wieder allein rum.

Sie könnte doch endlich mal an ihrem Buch arbeiten, wenn ihre Freundinnen am Wochenende keine Zeit hatten. Als ob sie sich nicht alleine beschäftigen konnte. Barbara hatte echt recht: Kompletter Realitätsverlust bei den Typen. Ralf hatte leicht reden. Ja klar, wenn man einen Fahrer hatte, der einen morgens abholte und einem die Aktentasche hinterhertrug, dann konnte man vielleicht vernünftig arbeiten. Aber nicht, wenn ständig der Strom und das WLAN ausfielen, und man sich um jede Kleinigkeit kümmern musste.

Sie hatte die Nase so voll! Nachdem Philipp wirklich gut mit Mary klar-kam, hatte sie auch erst gedacht, dass es kein Problem sein würde, die Vormittage mit Recherche zu verbringen. Pustekuchen! Statt sich in Archiven und Museen aufzuhalten, musste sie zu Hause auf Klempner, Elektriker und Maler warten. Oder wie auch immer diese Leute sich bezeichneten, die es auch nach fünf Anläufen noch nicht schafften, pünktlich zu sein oder einfach mal ihr Gelump dabei zu haben. Ja, klar! Dass man in Indien auf sowas eingestellt sein musste, das hatte sie vorab schon alles gelesen. *Menno!* Man konnte doch nicht ständig alle seine Pläne über den Haufen werfen, weil die Handwerker wieder die Rohr-zange vergessen hatten.

Und jeden Tag was Anderes! Und wenn man die Sprache nicht konnte, dann hatte man sowieso verloren! Oder wenn die Leute glaubten, das, was sie da nuschelten, wäre Englisch! Um eine Prepaid-Karte zu

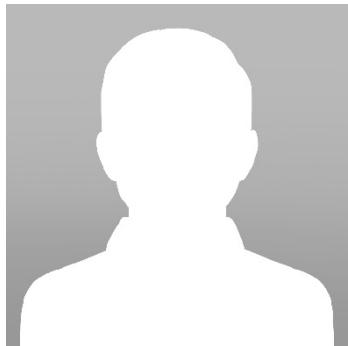
aktivieren reichte es nicht, Fotos zu machen und Ausweis und Visum zu kopieren. *Neeeiiin!* Man musste sich das Ding auch noch von irgendwelchen Callcenter-Mitarbeitern freischalten lassen. Die ihren Gangsta-Rap wahrscheinlich für amerikanisches Englisch hielten, und sich mit den zwei Passfotos gemeinschaftlich einen runterholten. Da war sich Barbara sicher, immerhin hatte sie mal was mit einem Agenten gehabt. Man musste echt nicht nah am Wasser gebaut sein, um nach wiederholten Anrufen und gefühlten drei Stunden in der Warteschleife des Anbieters das erste Mal in seinem Leben einen Heulkampf zu bekommen.

Sandra war wirklich dankbar, dass sie die kleine Clique kennengelernt hatte. Auch wenn man sich intellektuell jetzt nicht gerade auf dem Niveau des *Literarischen Quartett* bewegte. Wie in *Sex and the City* zog das Kleeblatt unter der Woche nachmittags und manchmal auch abends um die Häuser, und spätestens bei den Drinks wurde auch fleißig über die Männer hergezogen. Barbara hatte vor Jahren ihrem Partner zuliebe den Job als Immobilienmaklerin an den Nagel gehängt und rächte sich seit geraumer Zeit damit, dass sie alles flachlegte, was nicht bei drei auf dem Baum war. Bevorzugt junges, indisches Servicepersonal. Rebecca war Mitte dreißig und promovierte Chemikerin. Wenn sie nicht gerade versuchte schwanger zu werden, kochte sie vegan oder häkelte Freundschafts-Bändchen. Marion, seit zwei Jahren mit ihrem Wirtschaftsprüfer-Freund in Mumbai, erzählte immer, dass sie online Betriebswirtschaft studierte. Sandra konnte sich insgeheim nicht vorstellen, dass sie außer Shoppen und Filmen streamen viel an ihrem Laptop machte.

Die drei hatten ihr jedenfalls sehr geholfen, aus ihrem Loch herauszukommen. Als erstes kleidete man sie neu ein: Sandra hatte Lust gehabt, ihren neuen Lebensabschnitt auch optisch zu markieren. Und ihr Kleiderschrank hatte auch wirklich nicht mehr viel zu bieten gehabt: Als sie als Freiberuflerin gearbeitet hatte, war es total egal gewesen, wie sie zu Hause vor dem Rechner saß. Theoretisch hätte sie ihre Arbeit auch im Frottee-Schlafanzug machen können, kein Mensch hätte es gemerkt. Was besonders praktisch war, wenn man gerade ein Kind zur Welt gebracht hatte. Entsprechend leger und teilweise schon altmodisch war der Großteil ihrer Garderobe. Apricot war zwar nicht wirklich ihre Farbe, aber mit dem Haarton, der das erste Grau überdeckte, war sie sehr zufrieden.

Noch zwölf Minuten. Sie durfte nicht vergessen, sich wegen Philipps Impfungen zu erkundigen. Am besten ließ sie gleich noch seinen Blutzuckerspiegel bestimmen. Mary konnte erzählen, was sie wollte, sie fütterte dem Kleinen *garantiert* heimlich Schokolade. Wer außer Philipp hätte vor Weihnachten die Stereoanlage so verschmieren sollen?! Und Sheila brauchte nicht zu glauben, sie merke es nicht, wenn man schnell den

Fernseher ausschaltete, kaum dass der Schlüssel in der Tür zu hören war. Die zwei, echt! Wenn sie könnten, würden die Philipp den Hintern noch wortwörtlich hinterhertragen. Und ihm den auch in fünf Jahren noch abwischen! Hätten ihr die anderen Expat-Frauen nicht solche Horror-Stories erzählt, was Personal generell so anging, sie hätte sich schon längst nach Ersatz umgeschaut. Stattdessen war sie jetzt konsequent. Wenn es hieß „Schuhe anziehen“, durfte sich keine der Frauen dem Kind mehr als auf drei Meter nähern. Auch Ralfs Fahrer nicht. Und wenn der ihm sein Tablet in die Hand drückte, obwohl sie *ausdrücklich* verboten hatte, dass ihr Sohn ohne ihre Aufsicht mit sowas spielte, und der fand es lustig, das Teil zum Fenster raus zu schmeißen, so wie die Inder ihr Kaugummipapier, na dann musste er halt auf ein neues sparen. Nicht ihr Problem! Eigentlich. Außer Ralf fiel ihr in den Rücken und schob ihm dann einen extra-fetten Diwali-Bonus zu.



Praful Patel, Mumbai and Munich

One advantage of living in a city like Mumbai is that you develop a high level of tolerance and patience. Life for most is busy, fast and crowded. You have to adjust and show flexibility almost everywhere, otherwise it will be difficult to survive. When a plumber does not bring his tools, most of the time we would let go and ask the craftsman to come back and bring all he needs.

But if this occurs more frequently, then I will replace him with someone else. In a city like Mumbai, it is not difficult to find other craftsmen.

Sollte er sich lieber mal kümmern, was es mit der horrenden Stromrechnung auf sich hatte. Zu blöd, dass seine Assistentin sich der Sache nicht mehr annehmen konnte – das junge Ding war ja von ihren rückständigen Eltern kurzerhand verheiratet worden, nachdem sie ein bisschen mit einem Kollegen geflirtet hatte. Auch sowas, da konnte einem echt der Puls hochgehen: Es wäre kein Wunder, wenn man in Indien immer noch heimlich Witwen verbrennen würde. Todesstrafe hatte man ja ganz offiziell noch. Das war doch alles Quatsch. Auch was sie einem in ihren Bollywood-Filmen so vortanzten. Von wegen Tradition und Moderne verbinden

sich. Rückwärtsgewandtheit paarte sich unter dem Deckmantel falsch-verstandener westlicher Werte und kommerziell gehypter Artefakte mit patriarchalischer Unterdrückung. Das traf es vielleicht eher. An der Formulierung musste man natürlich noch feilen. Rebecca sagte immer, dass die Inder doch im Grunde nur eines interessierte: Essen und möglichst bei der Heirat noch ein gutes Geschäft machen. Und dir vornerum recht freundlich ins Gesicht grinsen, damit sie dich umso leichter abzocken konnten.

Geschafft – bei im Schnitt nur 143 Herzschlägen pro Minute!

3.1 Mitreisende Partnerinnen oder Partner

Die interkulturelle Ratgeberliteratur spart nicht mit Tipps, wie der entsandte Manager – und ja: es ist meistens ein Mann – seine Eingewöhnungs-Schwierigkeiten erkennen, reflektieren und managen kann. Immer wieder dabei ist das bekannte Phasenmodell vom Kulturschock. Wenn der Expat jedoch mit Familie ins Ausland geht, muss er sich im Klaren sein, dass seine Partnerin Krisen durchleben wird, die sich anders äußern als bei ihm. Er nämlich hat im Gastland eine definierte Funktion zu erfüllen, die er sich bei allen Überraschungen, die ihn erwarten, selbst gewählt hat.

Im Gegensatz dazu ist die mitreisende Partnerin das, was im Englischen auch *accidental expat* genannt wird. Der Begriff verdeutlicht recht gut, dass ihr Auslandsaufenthalt nicht auf ihr aktives Handeln zurückgeht, sondern beinahe als Zufallsprodukt erscheint. Den Kulturschock der Frau des Expat prägen zusätzliche Faktoren.

Erstens hat sie mit dem Umzug ins Ausland ihr soziales Umfeld hinter sich gelassen (wie ihr Mann), aber eben auch ihren Beruf. Ersatz gibt es oft nicht, da Arbeitserlaubnisse für mitreisende Partnerinnen nur schwer, wenn nicht unmöglich zu bekommen sind. Besonders für gutausgebildete Frauen lässt sich der eigene Anspruch an ein sinnvolles Dasein zunächst nicht mit der neuen Wirklichkeit im Gastland vereinbaren. Die Plattform *InterNations* berichtet, dass 60% der Partnerinnen von Expats unter dem Verzicht auf eine eigene Karriere leiden, obwohl sie sich vor der Reise mit dem Thema auseinandergesetzt hatten. Es kann nicht oft genug erwähnt werden: Das affektive (also unmittelbare, emotionale) Erleben folgt nicht unbedingt den Erkenntnissen nach einer kognitiven (also verstandesmäßig bewussten) Vorbereitung auf eine Situation.

Zweitens werden an die mitreisende Frau von außen Erwartungen herangetragen, die sie gegebenenfalls noch nie erfüllen musste. So schreibt ihr das Gastland geschlechts-, aber auch klassenspezifische Rollen zu. Sie muss z.B. als Matriarchin Hauspersonal anleiten und als Beinah-Zugehörige der Oberschicht bei offiziellen Anlässen an der Seite ihres Mannes durch Parkettsicherheit, jedoch stets in einer Nebenrolle überzeugen. In anderen Bereichen des Lebens wiederum wird sie entmündigt. Zum Beispiel wird ein Wohnungsmakler nicht sie ansprechen, wenn es um Entscheidungen für oder gegen das gezeigte Objekt geht. Er geht automatisch davon aus, dass der Mann das Geld verdient und damit das Sagen hat. Ein privates Girokonto kann man in vielen Ländern, so auch in Indien nicht eröffnen, wenn man dort keine Arbeitsstelle hat. Für eine Frau, die im Heimatland als Partnerin auf Augenhöhe agiert hat und auch so wahrgenommen wurde, bedeutet das erst einmal eine Demütigung. Ein gemeinsames Konto ist ein starkes Zeichen für den Auslandsaufenthalt als gemeinsame Unternehmung und beugt unnötigen Frustrationen vor.

Es ist jedoch nicht nur das Gastland, das durch Gesetze und Normen Druck ausübt; die Expatgemeinde selbst hat ihre Vorstellungen, wie Mitglieder sich zu verhalten haben. Will man soziale Kontakte in der Muttersprache pflegen, sieht man sich unter Umständen mit Werten konfrontiert, die den 1950er Jahren entsprungen sein könnten. Eine Diaspora neigt ja dazu, konservativer zu sein als das Heimatland. Auf jeden Fall aber ist sie kleiner. Man könnte fast sagen: dörflicher. Klatsch und Tratsch gedeihen, Status wird über die Position der Männer definiert, und wenn die Partnerin eines Expat, was selten genug vorkommt, einen attraktiven Job im Gastland ergattern sollte, darf sie keine Glückwünsche erwarten, sondern in erster Linie den Neid ihrer Geschlechtsgenossinnen.

Der dritte Faktor, der freilich sowohl Expat als auch Partnerin betrifft – wenn auch auf unterschiedliche Weise – ist die Veränderung der Paardynamik. Sie bleibt keinem Paar erspart. Während das Selbstbewusstsein des entsandten Managers in der Regel durch seinen Sonderstatus im Ausland und die attraktivere Entlohnung steigt, sinkt das der mitreisenden Partnerin anfangs durch den Verlust ihrer nicht nur finanziellen Eigenständigkeit. Normalerweise haben sich Paare gefunden, weil beide Teile über bestimmte Eigenschaften verfügten: *Ihr* gefiel vielleicht *seine* Aufmerksamkeit, *ihm* gefiel *ihre* Souveränität. Im Gastland sind längere Präsenzzeiten im Büro Usus, weitere Stunden verbringt *er* im Stau; und von *ihrer* Souveränität ist

nicht mehr viel übrig, wenn sie um Haushaltsgeld von *seinem* Konto bittet. Für den mitreisenden Teil einer Expatfamilie ist dieser Faktor kulturschockrelevanter, denn es fehlt ihm die Gegenwelt im Beruf. Die familiäre Welt ist alles, was er anfangs hat. Daher werden Krisen dort als existenzbedrohend empfunden.

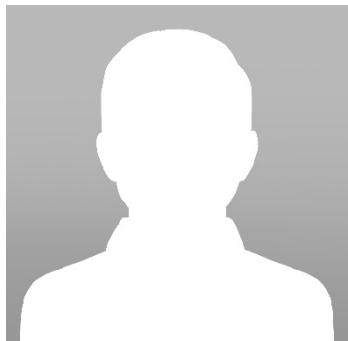
In ihrem Blog expatriateconnection.com geht Anne Gillm  sogar so weit zu erklären, „why trailing spouses can't be happy“ und argumentiert mit den Theorien der Glücksforschung. Danach müssen drei Voraussetzungen erfüllt sein, damit der Mensch glücklich ist: 1. Zugang zur Natur; 2. Sozialkontakte; 3. Sinnvolle Tätigkeit. Für mitreisende Partnerin hapert es eben meistens an Punkt 2. und 3. – besonders im ersten Jahr im Ausland.

Angesichts dieser Herausforderungen an den *accidental expat* hat Sandra Breidenstein einiges richtig gemacht. Insgesamt zeigt sie sich flexibel. Sie hat sich im Vorfeld mit ihrer Position als mitreisender Partnerin befasst; sie sieht den Aufenthalt im Ausland als Neuanfang und verändert sich auch optisch; sie hat aktiv Anschluss an ihre Landsleute gesucht – und gefunden; sie ist als Freiberuflerin mit einem Romanvorhaben nach Mumbai gegangen. Psychologisch ist gerade letzteres geschickt, denn so hat sie eine „sinnvolle Tätigkeit“, eine der Voraussetzungen, um glücklich zu werden. Theoretisch.

Dennoch zeigen Gedanken und Verhalten, dass sie es eben nicht ist. Zum einen leidet sie bereits unter Kulturschock. In Mumbai findet sie eine Infrastruktur vor, die ihre gewohnten Arbeitsabläufe jeden Tag aufs Neue stört. Strom- und WLAN-Ausfälle legen ihren Computer lahm, unzuverlässige Handwerker zwingen sie in eine permanente Wartestellung, und die Beaufsichtigung der Nanny fordert Zeit und Nerven. All diese Probleme sind objektiv vorhanden. Dass sie aber eine solch bedrohliche Dimension für Sandra annehmen, liegt an Sandras kultureller und persönlicher Prägung. Offensichtlich müssen Alltagsdinge für sie wohlgeordnet sein. Außerdem braucht sie ein hohes Maß an Kontrolle über ihr Leben und das ihres Kindes. So bekämpft sie das Chaos ihrer neuen Welt mit Selbstkasteiung (denn man hat nicht das Gefühl als entspanne sie sich auf ihrem Laufband) und ebenso obsessiver 趕berwachung des Hauspersonals. Gleichzeitig liefert sie sich den Launen der Handwerker aus und bleibt damit doch in einer Situation der Ohnmacht.

Wenn man den Haushalt als „kleines Familienunternehmen“ begreift, welches Sandra managen muss, ähneln ihre Probleme denen von Expats auf ihrem ersten Posten in Indien durchaus. Dementsprechend lassen sich analoge Empfehlungen geben. Sandra sollte lernen,

sich als Herrin über ihren Hausstand zu begreifen und eine klare Hierarchie etablieren. Zu ihrer Rolle gehört sowohl, klare Befehle zu geben als auch, möglichst viel über das Leben der Hausangestellten zu erfahren. Starke Führung und mütterliche Fürsorge sollten Hand in Hand gehen.



Jagesh Jain, President,
P. P. Impex (India),
Mumbai

Regarding your observation about unreliable handymen: Well, I know precisely what you are saying. But there is a little that you or me can do in such situations. This situation is changing but still a big pain, not only with handymen or craftsmen.

It is general in India. It's a cultural problem. We don't take our commitment seriously unless it pinches us. If there is some sort of penalty for non-performance, then you will see significant change in working style.

Hier muss jedoch auch Ralf sein Verhalten ändern. Sandra wird vom Personal nie als Matriarchin akzeptiert werden, wenn er gegen ihren Willen Boni vergibt, obwohl Sandra das Verhalten des Personals zuvor offen missbilligt hat. Es würde Sandras Autorität stärken, wenn sie das Personal bezahlte, und dies auch für alle sichtbar würde.

Weiterhin führt an der Entschleunigung kein Weg vorbei. Sandra sollte akzeptieren, dass die Arbeit an der Beziehung mit ihrem Hauspersonal echte und wertvolle Arbeit ist, die ihr das Leben jedoch später leichter machen wird. Bei entsprechender Schulung ließe sich die eine oder andere frustrierende Aufgabe delegieren. Sheila wäre für die dreistündige Warteschleife im Callcenter durchaus qualifiziert. Eventuell könnte sie auch Handwerker empfangen. Hier hilft ebenfalls ein Anreizsystem.

Da Sandra ja schon zuhause gelesen hat, dass „man in Indien auf sowas vorbereitet sein soll“, nämlich darauf, dass Arbeitsorganisation und Arbeitsethik anders als in Deutschland aussehen können, könnte sie sich mit pragmatischen, vorausschauenden Lösungen behelfen und z.B. alle notwendigen Werkzeuge für Maler-, Klempner- und Elektroarbeiten bereithalten. Man sollte sich klarmachen, dass Handwerk in Indien keinen goldenen Boden hat; die Facharbeiter

sind oft nicht durch eine formale Ausbildung gegangen, sondern haben bestenfalls das Handwerk von ihrem Vater gelernt. Wer mit den Händen arbeitet, genießt wenig Respekt und wird schlecht bezahlt. Wenn ein Handwerker Teile seiner Ausrüstung „vergisst“, besitzt er sie oft gar nicht, sondern muss sie sich bei einem Kollegen leihen. Und manchmal gelingt ihm das eben nicht.

In Wartestellung verharren muss Sandra freilich auch nicht. Hier gilt es wiederum, sich von deutschen Normen zu befreien und die Vormittage das zu tun, was sie sich vorgenommen hat. Der Handwerker, der dann überraschenderweise einmal pünktlich erscheint, wird mit den Schultern zucken und warten oder an einem anderen Tag wiederkommen. Auf diese Weise behält Sandra einen Teil der Kontrolle über ihren Tagesablauf.

Was Sandra erlebt, geht jedoch über einfache Anpassungsschwierigkeiten eines Expat in Indien hinaus. Die mangelhafte Infrastruktur, die sie von der Arbeit an ihrem Roman abhält, wird auch zum willkommenen Vorwand, das Projekt gar nicht erst anzugehen. Sandra nämlich sieht sich letztlich doch in der Rolle einer typischen mitreisenden Ehefrau. Sie ist dabei Teil des Problems, indem sie ihren Roman selbst nicht mehr ernst nimmt und damit den Glauben an die Sinnhaftigkeit ihres beruflichen Daseins verloren hat.

Der andere Teil des Problems ist Ralfs Rolle, der dabei ist, den wertschätzenden Blick auf seine Frau und die Anerkennung ihrer Leistungen zu verlieren. Völlig unverantwortlich ist sein Auftreten im Haushalt. Er verkennt, dass er die Autorität seiner Frau mit seinem willkürlichen Eingreifen unterminiert. Haushaltsführung in Indien bedeutet eben auch Personalführung, und was er in Delhi mühsam lernen musste – die Ansprüche indischer Mitarbeiter an den Chef zu erfüllen –, ignoriert er im „Familienunternehmen“ (dem Haushalt). Das weist darauf hin, dass er diesem Familienunternehmen keinen Wert beimisst, was für seine Frau wiederum eine Quelle der Frustration ist. Der Expat sollte sich immer vor Augen halten: Deine Partnerin führt ein kleines Familienunternehmen. Versteh es als solches! Seine Dienstleistung macht deine Performance erst möglich.

Nicht zu übersehen ist überdies, wie Breidensteins Eintauchen in die Berufswelt ihn von Sandra entfremdet. Natürlich kann eine solche Entfremdung auch in Deutschland geschehen. Expats berichten jedoch übereinstimmend, dass die Welten der Arbeitenden und die der Mitreisenden stärker getrennt sind als zuhause, und die Frau des Expat mehr noch als in Deutschland auf Zeit mit ihrem Mann verzichten

muss. Für die Partnerschaft lauern hier Gefahren. Natürlich ist es verständlich, dass Ralf sich nach einer anstrengenden Arbeitswoche erholen und seinerseits Sozialkontakte pflegen möchte; genauso nachvollziehbar ist es, dass Sandra mit ihrem Mann etwas erleben will. Die unterschiedlichen Interessen der beiden führen bereits zur Gereiztheit. Hier jedoch hat der Expat eine Bringschuld. Sandra hat ein Leben als Strohwitwe in Stuttgart mit festem sozialen Netz, Anerkennung und funktionierender Infrastruktur in ein Leben als grüne Witwe ohne alle Sicherheiten eingetauscht. Auch ihre Bilanz muss irgendwo ein positives Ergebnis aufweisen. Qualitätszeit mit der Familie lohnt sich.

Wenn die Überwindung solcher Krisen nicht gelingt, greifen mitreisende Partnerinnen zuweilen zu kreativen Bewältigungsstrategien, wie das Beispiel der Freundin Barbara illustriert, die indische Handwerker besser kennenernt, als es dem Partner gefallen könnte.

Auch Sandra und Ralfs Weg geht zunächst bergab.



MP, freiberufliche Wissenschaftlerin, Mumbai

Als weiße Frau in Mumbai ist und bleibt man die weiße Frau. Das heißt, man wird grundsätzlich auf sein Äußeres reduziert: auf seine Hautfarbe, die westlichen Gesichtszüge und vielleicht die blonden Haare. Deswegen wird man in der Bar angesprochen, deswegen erfährt man besonders großzügiges, ja spendables Verhalten von den (vorwiegend männlichen) Indianern. Verstehen Sie mich nicht falsch. So ein Indien-Besuch kann einem schon helfen, einen Ego-Boost zu erhalten, zum Beispiel nach einer verkorksten Beziehung mit tränenreichem Ende. Doch besonders als emanzipierte Frau wünscht man sich doch mehr als nur die weiße Frau zu sein! Diese positive Diskriminierung erfährt frau meist im privaten Leben, im Berufsleben wird die weiße Frau oft diskriminiert, weil sie eben „nur“ eine Frau ist. Dass man da schon mal die Hand nicht geschüttelt bekommt oder ignoriert wird, damit muss man schon lernen zu (über)leben. Und obwohl mir durchaus bewusst ist, dass man über Jahrhunderte verinnerlichte Werte, Normen und Traditionen nicht von heute auf morgen ändern kann, und man den (indischen) Männern als weiße Frau niemals auf einer Augenhöhe begegnen wird, kämpft man damit und will es einfach nicht akzeptieren.

Eine indische Freundin meinte zu mir: Well, then take advantage of it. Let the guy pay for everything or be the „stupid girl“. At least you will save money and have fun.

Ich gestehe – ich habe dies auch tatsächlich das eine oder andere Mal gemacht. In Deutschland etwa, würde mich jeder Türsteher verdutzt anstarren und mich sofort zurückweisen, wenn ich es auf dieselbe Tour wie in Mumbai versuchen würde. Nämlich überzeugt und zielstrebig an der langen Warteschlange vorbeigehen, vorne zum Türsteher und ihm mit empörtem Blick signalisieren: „Warum dauert das so lange? Ich bin weiß, ich warte nicht!“. Und ja, es funktioniert. Allerdings läuft man Gefahr, Realitätsverlust zu erleiden, bei all den „Vorteilen“, den maids, den Fahrrern, und dem anderen Personal, das für einen einfach alles tut (...wenn man sie lässt).

Jede kann natürlich selbst entscheiden, ob und wann sie die Ass-Karte „weiße Frau“ spielt. Für Frauen wie mich kommt das nicht in Frage. Ich definiere mich nicht durch meine Heirat, mein Äußeres oder meine Haarfarbe. Ich bin mehr als nur die weiße Frau – leider jedoch nicht in den Augen der meisten Inder/innen.

3.2 Mit kleinen Kindern in Mumbai

In einem Land, in dem Kindertagesstätten noch Seltenheitswert haben, empfiehlt sich die Anstellung einer Nanny. Unter indischen Familien der gehobenen Mittelschicht ist es nicht unüblich, eine solche zu beschäftigen. Und wo dies nicht der Fall ist, wird Kinderbetreuung und Erziehung als Gemeinschaftsprojekt verstanden: Großeltern, Tanten und Cousinen helfen mit. Kinder sind überdies in der indischen Gesellschaft so selbstverständlich, dass niemand auf die Idee käme, gegen z.B. den Bau einer Grundschule in der eigenen Nachbarschaft zu klagen, obwohl indische Kinder sehr laut sein können. Expats werden Inder zunächst einmal als kinderlieb wahrnehmen – besonders Babys und Kleinkinder (häufig Jungen mehr noch als Mädchen) werden sogar von Fremden unterhalten, geknuddelt, gehätschelt.

Emotionale Bindung durch Körperkontakt und Zärtlichkeit zum Kind aufzubauen, gilt als wichtig. Traditionellerweise stillen Mütter – oft bis ins 2. oder 3. Lebensjahr des Kindes hinein; und in vielen Familien gehört es bis heute dazu, auch größere Kinder (d.h. bis in die Vorpubertät) bei den Eltern mit im Bett schlafen zu lassen.

Während sich die Vaterrolle in der urbanen Mittelschicht langsam wandelt, ist die der Mutter weiterhin sehr konservativ. Der Hinduismus sieht die höchste Bestimmung einer Frau in der Mutterschaft; und das religiöse Ideal hat die Normen der auch nicht hinduistischen Teile der Gesellschaft geprägt. So stößt gewollte Kinderlosigkeit bei nahe überall in Indien auf Unverständnis; auch eine Mutter, die sich nicht zuerst für die Kinder aufopfert, ihre Karriere nicht an den Nagel hängt, wenn es Probleme mit den Kindern gibt, wird sozial geächtet. Für die Expatfamilie hat dies seine positiven Seiten. Selbst eine junge, ledige Frau sieht sich bereits als zukünftige Mutter. In ihrer Rolle als Nanny wird sie mit dem Kind der Arbeitgeber herzlich und zärtlich umgehen und es sicher nicht vernachlässigen.



Manish Kulkarni,
Founder & CEO Vyoman
Consulting, Thane

To be honest, the typical “nanny” is dying out in Mumbai. Here the pre-school or school children who cannot stay at home because both parents work, go to day care. However, the day care centres are usually run by housewives and are located in their private homes. About 8 to 10 children will stay together during day time. They are dropped in the morning and picked up in the evening. This works out to be economical for parents.

But if your family has a nanny, and she acts against your orders, you would explain to her what you want and request her to follow orders. If it happens again, you would warn her. If, despite this warning, she continues to behave like that, then you would have no other way but to ask her to quit the job and look for alternative options.

Sandra kann Mary in diesem Punkt also vertrauen. In dem Punkt „Was-gut-für-ein-Kind-ist“ gibt es jedoch kulturelle Unterschiede. Für eine deutsche Mainstream-Mutter wird es den Anschein haben, als sei es das oberste Erziehungsziel indischer Betreuungspersonen (Mütter oder Nannys), Kinder so lange wie möglich in Abhängigkeit zu halten. Die indisch-britische Comedygruppe der Serie *Goodness Gracious Me* kreierte dazu eigens die Figuren der rivalisierenden Mütter, die mit den Leistungen ihrer erwachsenen Söhne prahlen. Dabei

kommt es auch zu einem Wettbewerb, wer den lebensuntüchtigsten Sohn hat.

„Meinem muss ich jeden Tag die Schuhe zubinden.“

„Meiner trägt nur Schuhe mit Klettverschluss, weil er sonst über die Bänder fällt.“

„Meinen muss ich jeden Tag auf dem Arm ins Büro tragen.“

„Ahaa... Deiner hat also einen Job!“

„Oh.. verdammt...“

„Meiner sitzt nur heulend auf dem Boden, in seiner eigenen Rotze und Pisse, während ich den ganzen Tag um ihn herumwische.“

An diesem Phänomen ist – wie bei allen Stereotypen – etwas Wahres dran. Sowohl indische als auch nicht-indische Psychologen haben versucht es zu erklären, und sehen eine direkte Verbindung zwischen dem Zustand der indischen Ehen und der problematischen Beziehung zwischen Mutter und Kind (besonders aber Mutter und Sohn). Sie gehen davon aus, dass es in den meisten Partnerschaften an Zärtlichkeit und Nähe mangelt, führen dies darauf zurück, dass ein Großteil der Ehen arrangiert ist, und die Voraussage, dass die „Liebe schon folgen werde“ eben nicht eintrifft. Die Ehe berücksichtige eher die Interessen der beiden beteiligten Sippen als die des Paars. Die unerfüllten Sehnsüchte der frustrierten Ehefrau, so die Psychologen, lässt sie sich folglich durch den Sohn erfüllen. Er wird zum idealisierten Partnerersatz. Solange er ein kleiner Junge ist, ist er zärtlich, formbar und dankbar für das, was seine Mutter für ihn tut. Mit dem Erwachsenwerden und dem Ablösungsprozess von den Eltern geht er der Mutter verloren. Es ist also nicht in ihrem Interesse, diesen Ablösungsprozess zu beschleunigen. Und im Haushalt aufwachsende Mädchen lernen schon früh, dass man Liebe (und Einfluss) nur dann bekommt, wenn man sich für den Sohn unersetzt macht, indem man sich die alleinige Zuständigkeit für Kulturtechniken des Alltags bewahrt.

Mary tut also das für sie Selbstverständliche: Philipp so viel wie möglich herumzutragen, damit er nicht fallen kann; ihn zu füttern, damit er nicht kleckern muss; und ihn mit Schokolade zu belohnen, damit er nicht ungehalten wird. Für Philipp lauern darin natürlich mittelfristig Gefahren: neben Übergewicht die eigenen Grenzen nicht kennenzulernen und keine Frustrationstoleranz zu entwickeln. Darauf kann man Sandras Alarmbereitschaft verstehen, wenn sie z.B. darauf Wert legt, dass Philipp sich seine Schuhe selbst anzieht.

Dennoch darf sich Sandra entspannter geben. Sie sollte sich vor Augen halten, dass auch Philipp in eine neue Umgebung geworfen wurde, wahrscheinlich eine Art Kulturstress durchlebt; und wenn schon Erwachsene Schwierigkeiten damit haben, ihre Krise zu erkennen und zu artikulieren, dürfte ein Kind seines Alters eher noch verwirrter sein. In der Eingewöhnungsphase kann es nicht falsch sein, wenn die Erziehung zur Selbständigkeit zunächst einmal hinter Geborgenheit und Körperkontakt zurücksteht.

Überdies ist es hilfreich, zu reflektieren, dass auch die heutige Kind-Zentriertheit deutscher Prägung ein neues Phänomen ist. Die Vorstellung, man müsse jede Interaktion mit dem Kind auf Basis von psychologischen Ratgebern durchführen, auf seinen pädagogischen Wert hin überprüfen und mit fundierten Rechtfertigungen versehen, wird ja auch hierzulande kontrovers diskutiert. Sandra könnte sich mit dem Gedanken trösten, dass viele Kinder es später im Leben zu etwas bringen, und sich auch die Männer in entsprechenden Kontexten sogar die Schuhe selbst binden können.



Chetana Abhyankar,
General Manager
Datar & Sons Exports
(India) Pvt Ltd, Mumbai

If I found the nanny acting against my orders, such as feeding my son sweets, and letting him watch TV, I would try to illustrate the possible repercussions with examples indirectly. I might organize another nanny who will explain how the teeth of a kid rotted due to large amounts of sweets, how the kid suffered, how painful it was when the kid was taken to a dentist for treatment. Or maybe a neighbor may 'coincidentally' explain that over exposure to TV is the reason her kid wears glasses.

Weiterhin kann sie sich die indische Idee vom „Projekt Kind“ zunutze machen: dass ihr Sohn eben nicht nur einer Person überlassen zu sein braucht. Obwohl Mary Philipps Nanny ist, sollte Sandra dafür sorgen, dass das Kind eine ganze Reihe von Bezugspersonen bekommt – nicht zuletzt sollte Sandra selbst präsent bleiben.

Gleichzeitig darf Sandra Mary durchaus in den Bereichen schulen, die ihr wichtig sind (Ernährung, Fernsehkonsum) oder die Versuchung beseitigen. Manchmal reicht es schon, die Fernbedienung zu

verstecken. Schulung muss mit Geduld und Geschick geschehen. Die Einhaltung der aufgestellten Regeln zu überwachen, kann man an einen anderen Hausangestellten delegieren. Sollte sich Mary auch langfristig Sandras Regeln widersetzen, wird Sandra sie allerdings entlassen müssen – sonst ist ihre Autorität beim übrigen Hauspersonal in Gefahr.

Ralf Breidenstein erkundet das Mumbaier Nachtleben...

Was für eine Woche! Montag zwei Meetings in Bangalore. Dienstag den ganzen Tag Bewerbungsgespräche. Mittwoch zur Grundsteinlegung des neuen Fabrikgeländes eines potenziellen Sponsors für eine Biotech-Veranstaltung nach Chennai. Donnerstag bis in den späten Abend Video-Konferenz mit Marc Andrä. Und heute noch schnell nach Delhi, einen Auftrag eintüten. Es war halb zwölf Uhr nachts, als der verspätete Flieger endlich in Mumbai landete. Obwohl Ralf Breidenstein seit sechs Uhr morgens unterwegs war, war sein Adrenalin-Spiegel immer noch weit über „normal“.

„Com'on Ralf! We need to celebrate your success – attaboy!“ Seine Frau würde eh schon schlafen, was wollte er also zu Hause? Die Nacht war noch jung, und Matthew hatte einen Tisch in der Rooftop-Bar eines Luxushotels reserviert. Von dort war es dann später auch nur ein Katzensprung zu Breidenstein nach Hause, also was war jetzt?! Es war zwar schon das dritte Mal diesen Monat, dass Breidenstein noch um die Häuser zog, statt sich zu Sandra ins Bett zu legen, aber im Grunde hatte Matthew ja recht.

Was für eine Nacht! Was für eine Aussicht auf die funkelnde Stadt! Ein laues Lüftchen hatte Breidenstein um die Nase geweht, bevor er sich mit seinem Champagnerglas zufrieden in der bequemen Ledercouch zurücklehnte. Die Reichen und Schönen schienen nie zu schlafen – und er gehörte dazu. Matthew musste immer wieder aufstehen und Küsschen verteilen, und bestätigen, dass die Geschäfte gut liefen, und es der Familie gut ging. Was für Frauen der kannte! Models, Designerinnen, Schauspielerinnen... Und touchte Unternehmerinnen, so wie Pooja, deren herbes Parfum jetzt in seiner Nase kitzelte. „This is Aarti Sachdev. Kiran would have chosen her for her last film, but Aamir did not like her. Too much of an attitude, he told me.“ Breidenstein solle vielleicht auch mal zu einem Casting gehen, Pooja könne ihm da gerne was vermitteln. „You are tall, fair..., good profile. Nice body – you must be working out a lot.“

War das Chanel? Nein, ein ganz individueller Duft, den man extra für sie in Pune mixte. Niiice! Cheers!

Pooja roch nicht nur gut, sie war auch ein guter Gesprächspartner. Breidenstein hing an ihren Lippen. Verheiratet Anfang zwanzig, ein Sohn, eine Tochter. Eine dritte Schwangerschaft hatte sie auf Drängen ihres Mannes abbrechen müssen. Zu schwer war es, schon für eine vernünftige Erziehung von nur zwei Kindern aufzukommen. Pooja hatte ihm das nie verziehen. Und seit dem traumatischen Erlebnis alles dafür getan, unabhängig zu sein.

Während die Kinder für die Schule büffelten, und ihr Mann mit Affären und Auslandsreisen beschäftigt war, hatte sie ihr eigenes Business aufgebaut. Mitte der 90er Jahre herrschte Goldgräberstimmung, und kurz nach der Jahrtausendwende hatte Pooja genug Geld beisammen, sich scheiden zu lassen. Der Ex-Gatte und die Kinder lebten immer noch in Mumbai. Sie wohnte seit geraumer Zeit in Pune und unterhielt ein kleines Apartment in Hiranandani Gardens. Das Kerzenlicht war schummrig, und obwohl Breidenstein schon fast auf ihr drauf lag, konnte er kaum ein Fältchen in ihrem Gesicht entdecken. Ja doch, vielleicht hier, direkt über der Oberlippe. Ganz zart.



MP, freiberufliche Wissenschaftlerin, Mumbai

Das Nachtleben Mumbais ist bemerkenswert und lässt ein ganz anderes Indien erkennen als das, welches man sonst aus den Medien kennt. Die Schönen und Reichen protzen nur so mit ihrem Reichtum. Das Motto lautet: sehen und gesehen werden! Ausgegangen wird in Mumbai quasi jeden Abend. Das Wochenende beginnt Donnerstagabend mit dem Besuch einer ange sagten Bar und endet mit dem Champagner Brunch am Sonntag Nachmittag.

Als „weißer“ Expat findet man schnell in soziale Kreise Eingang, die einem in der deutschen Heimat in der Regel verschlossen bleiben. Schauspieler, Produzenten, Cricket-Spieler, Models, Musiker – wen man da nicht alles trifft auf den exklusiven Partys. Nicht umsonst ist Mumbai für seine Bollywood-Industrie weltweit bekannt.

Viele der Multi-Millionäre zielen darauf ab, einen „weißen“ Freund (bzw. eine Freundin) abends dabei zu haben, als Statussymbol oder um zu zeigen, wie international man ist. Umgekehrt ist es allerdings oft so, dass der weiße Freund sich nicht einmal bewusst ist, mit welcher lokalen

Celebrity er da gerade unterwegs ist. Warum auch? Hauptsache, man verbringt einen guten Abend und verliert nicht sein Privileg („Ich bin Weißer, ich warte doch nicht!“). Luxus-Wägen stehen vor den angesagten Bars Schlange, bevor diese um spätestens 1:30 Uhr morgens schließen und man sich gemeinsam auf den Weg in die wenigen noch offenen Discos macht. Die anstehenden Menschen vor dem Club würden in Deutschland dafür sorgen, dass man direkt umdreht und es bei der wartenden Menge erst gar nicht probiert, hineinzukommen. In Mumbai gibt es entweder die Masche „Ich kenne den Besitzer des Clubs“, welche indische Freunde gerne praktizieren und oftmals auch nicht gelogen ist – letztendlich kennen sich die Reichen dann doch alle untereinander. Oder man kriegt einfach einen Namen einer bekannten Model-Agentur zugeflüstert, den man dem Türsteher zuruft; und ehe man sich versieht, läuft man an allen wartenden Indern vorbei. Im Club, an einem Longdrink nippend, ertappt man sich gelegentlich bei dem Gedanken, dass nur wenige hundert Meter entfernt Menschen auf der Straße leben und täglich um sauberes Trinkwasser kämpfen müssen und darum, ihre Kinder satt zu kriegen.

Aber die Party geht weiter! Nach 3 Uhr geht es vielleicht auf eine private After-Party zu einem der vielen Club-Gäste. So kann die Nacht in Mumbai schon mal um 6 Uhr morgens enden. Mein Tipp: Mitmachen und miterleben, solange man die Ausdauer hat – und die Arbeit es gestattet.

3.3 Die Stadt der Traumfabrik

Im öffentlichen Bewusstsein nicht nur der Inder ist Mumbai die Stadt der Traumfabrik Bollywood. Zum Standard deutscher Reisebüros gehört schon längst der Ausflug der Touristengruppe in die Filmstudios und nach Juhu (dem Beverly Hills von Mumbai). Gegen Aufpreis kann man als Westler sogar eine Statistenrolle buchen und ist dann vielleicht im neuesten Film zu sehen.

Die Außenwirkung der Mumbaier Produktionen ist dermaßen mächtig, dass man Bollywood mit Indiens Filmindustrie gleichgesetzt hat. Dabei ist diese Wahrnehmung verzerrt. So sind innerhalb Indiens sowohl die bengalischen als auch die tamilischen Studios ebenso wichtig für das Land und sein Kinopublikum. Und natürlich hat Indien auch eine ausgezeichnete Arthouse-Szene. Die Hindi-Filmindustrie, wie das Bollywoodkino eigentlich heißt, verfügt aber über zwei entscheidende Vorteile. Zum einen ist die am häufigsten verwendete Filmsprache Hindustani vielen Indern, auch jenen, die

nicht im hindisprachigen Norden leben, aus älteren Kulturerzeugnissen geläufig (Hindustani ist eine Art Kompromisssprache mit Anteilen verschiedener Idiome).

Zum anderen entschlossen sich die Entscheidungsträger in den Bombayer Studios schon Mitte des 20. Jahrhunderts gegen eine Marktsegmentierung. Im Gegenteil: Das Hindi-Kino sollte immer ein Massenpublikum in möglichst vielen Regionen ansprechen, bewährte Formeln maximalen Gewinn einfahren sollten. Das Konzept ging auf – Bollywood-Produktionen lassen sich meist in zwei Dritteln der indischen Bundesstaaten mit Erfolg vermarkten; dort treffen sie den Geschmack der Zuschauer. Damit wurde (nicht zuletzt in Bollywood) auch der Mythos geschaffen, dass das Hindi-Kino wie kein anderes für die Vermittlung von nationaler Identität zuständig ist. Der Beiname „Bollywood“ wurde der Traumfabrik übrigens von westlichen Journalisten verliehen, die das indische Phänomen mit etwas Bekanntem vergleichen mussten, in diesem Falle mit Hollywood (dem Hollywood der Stadt Bombay eben).

Der Begriff Bollywood jedoch spiegelt auch die Einstellung der westlichen Welt gegenüber der indischen Filmindustrie (für die das Hindi-Kino ja steht) wider. So erscheint Hollywood als Original, die Mumbaier Studios als Kopie oder gar billiger Abklatsch. Und seitdem das Internet die Popkulturen aller Länder zugänglich gemacht hat, ist auch außerhalb Indiens das Publikum für diese Filme größer geworden. In Deutschland ist im Juli 2016 sogar ein neuer Fernsehsender gelauncht, der sich auf das Hindi-Kino spezialisiert hat: zee.one. Er ist ein Ableger des indischen Kanals Zee TV – hier funktioniert der Kulturexport einmal von Ost nach West.

Die Reaktionen seitens des deutschen Publikums auf einen Bollywoodstreifen rangieren zwischen exotischer Schwärzmerei, echter Fantreue, Belustigung und intellektueller Herablassung („so trashig, das ist schon wieder Kult“). Dazu trägt die Formel bei, die aus einem Film das allgemein massentaugliche Produkt macht – in erster Linie für die Inder, dann aber für die internationalen Zuschauer der globalisierten Generationen. In der Regel basiert der Bollywood-Blockbuster auf großen Erzählungen und Gefühlen (Liebe, Heldenhumor, Ehre), Opulenz in der Ausstattung und einer Filmlänge, die *value-for-money* verspricht – also 3–4 Stunden. Das auffälligste Merkmal aber sind die Gesangs- und Tanzeinlagen, die in die Handlung eingebaut und mit ihr verwoben sind. In Indien sind es übrigens diese Musiknummern, die über Erfolg oder Misserfolg an der Kinokasse maßgeblich mitentscheiden.

Die eher ethnozentrischen westlichen Interpretationen des Hindi-Kinos vergleichen die Filme gerne mit einem nicht ganz ausgereiften Musical-Konzept, wie es der Broadway oder Hollywood in den 1930er–1940er Jahren produzierte. Diese Kritiker erkennen allerdings, dass die Wurzeln der Musik- und Tanzeinlagen, sowie der zuweilen plakativen Darstellung der Rollen nur zum Teil in der westlichen Revue liegen, zu anderen Teilen aber in indischen Kunstformen, und daher auch nicht der Ausreifung bedürfen: Antikes Sanskrit- und Parsi-Drama z.B. legten auf die Vermischung von Realitätsebenen und der Einbettung von Gesang und Tanz Wert, die Hindu Epen lieferten das Symbolische und Mythische. Das Erkennen von solchen ‚Familienähnlichkeiten‘ in den Kunstformen ist es, welches das Publikum verzaubert.

Die Inder jedenfalls lieben ihr Kino. Klatsch und Tratsch aus der Filmbranche ist soziales Schmiermittel, Filmschlager werden überall nachgesungen und getanzt. Und angeblich werden die Schauspieler wie Götter verehrt. Richtig daran ist: Schauspieler sind die mächtigsten Mitglieder des Produktionsteams; sie haben Freiheiten, wie es sie in Hollywood schon lange nicht mehr gibt. Richtig ist auch, dass viele große Stars in Verfilmungen religiöser Stoffe tatsächlich Gottheiten dargestellt haben. Im öffentlichen Bewusstsein – besonders bei bildungsfernen Schichten – wird die Filmfigur zuweilen mit dem Darsteller gleichgesetzt, zumindest werden ihre übermenschlichen Fähigkeiten übertragen. Ganz unbekannt ist das Phänomen im Westen nicht: Sean Connery fand es bereits in den 1960er Jahren unerträglich, von Fans als Mr Bond angesprochen zu werden.

Der Starkult in Indien hat allerdings Formen angenommen, die so knallig sind, wie die dazugehörigen Filme. Passend zur Akzeptanz steiler Hierarchien und großer sozialer Ungleichheit gönnt man den Stars ihren unfassbaren Reichtum und ihr zügelloses Leben. Die Klatschspalten sind voll von Skandalen – nicht anders als in Los Angeles, aber extremer. In der Regel verzeiht man gerne und nimmt es hin, dass die Götter der Leinwand über dem Gesetz stehen. Selbst bei der Polizei beeindruckt der Ruhm der Prominenten – immerhin agieren sie auch Polizisten-Träume aus. Einige Vergehen lassen sich so unter den Teppich kehren. Wenn die Stars wirklich einmal hinter Gittern landen, sind denn auch Schwerverbrechen der Grund: Fahrerflucht mit Todesfolge (Salman Khan); Verbindung zum Organisierten Verbrechen (Monica Bedi); Geldwäsche und Vergewaltigung.

Der Verlust des moralischen Kompasses äußert sich jedoch auch auf skurrilere Weise. So stellte Darsteller Varun Pruthi armen Straßenhändlern, bei denen er für einige Rupien einen Snack kaufte, die Frage, ob sie an Gott glaubten; wenn diese bejahten, überzahlte Pruthi sie um das 1.000-fache (mit umgerechnet 150 Euro hielten sich die Kosten für den Millionär in Grenzen) und verkündete ihnen, dass er von Gott gesandt wäre, um sie zu erlösen. Der Anbetung durch die Fans tun solche Eskapaden – ob legal oder illegal – keinen Abbruch. In Pruthis Fall deckte sich die Fremdwahrnehmung komplett mit der Eigenwahrnehmung des Stars.

Echtes politisches Engagement ist dagegen seltener bei den Mum-baier Filmstars. Eine Ausnahme ist Aamir Khan, der als Linksliberaler eine Reihe von Projekten angestoßen oder unterstützt hat, vom Widerstand gegen den Narmada-Megastaudamm bis zu Initiativen gegen selektive Abtreibung von weiblichen Embryos. Auch ein anderer der ganz Großen, Amitabh Bachchan hat sich aus Verantwortungsbewusstsein in der Politik engagiert – als Abgeordneter in der Lok Sabha (vergleichbar dem Bundestag).

Solange sich der Aktivismus indischer Filmstars auf den Schutz von Armen, Witwen und Waisen beschränkt, wird dies von der Gesellschaft als vorbildlich wahrgenommen. Mit tiefergehender Kritik an der Politik verlieren die Stars allerdings ihre Unantastbarkeit. Seit einiger Zeit wird Aamir Khan offen angefeindet, weil er sich als Muslim gegen die zunehmende hinduistische Aggression unter dem rechtspopulistischen Premier Modi ausspricht. Auch Shah Rukh Khan brachte mit Äußerungen über Indiens wachsende Intoleranz einen wütenden Mob gegen sich auf. In ihrer Enttäuschung über das ‚unpatriotische Verhalten‘ ihres Idols ließen die Fans kein gutes Haar an seinen Filmen und seiner Ehe. Selbst die App für eine Marke, für die Khan warb, wurde boykottiert. Gott Khan war vom Olymp geradewegs in den Hades gestürzt worden.

Der Expat, der in Mumbai lebt, wird von der Welt des Glamour einiges mitbekommen, wenn er sich ins Nachtleben stürzt. Prominente der Filmindustrie werden seinen Weg säumen, und durch seinen Status als wohlhabender Westler kann er Zugang zu Partys exklusiver Kreise finden. Für den einen oder anderen Star der Szene mag er so etwas wie Maskottchenwert haben. Es ist auch nicht ungewöhnlich, sich selbst im Hintergrund auf einem Foto eines Paparazzo zu sehen, das auf einer Promi-Feier geschossen und dann in irgend-einem Klatschblatt veröffentlicht wird.

Allgegenwärtig jedoch wird Bollywood im Alltagsgespräch der Menschen, in ihren modischen Vorbildern, in den Clubs und in bestimmten Wohnvierteln sein. Für viele Inder innerhalb und außerhalb Mumbais ist die Stadt immerhin Projektionsfläche für die Wünsche und Träume, die ihnen Bollywood vermittelt hat.

...und ist jetzt öfter in Pune

Sowas Blödes. Der Zug nach Pune stand zwar schon am Gleis bereit, aber die Türen waren noch verschlossen. Am Bahnsteig warten kam nicht in Frage, außer der stechende Geruch von Urin machte einem nichts aus. Hier auf dem Wagon stand sein Name: Ralf Breidenstein, M37, Fensterplatz. Neben ihm würde ein bestimmt schon pensionierter Arvind Gautam, M67, sitzen. Fehlte nur noch, dass man gleich noch die Telefonnummer mit veröffentlichte.

Breidenstein, der wieder einmal viel zu früh dran war, drehte also noch eine Runde durch den Bahnhof, bevor er sich zusammen mit einem kleinen Becher Tee über sein drittes Samosa hermachte. Ihm gegenüber an dem kleinen Bistroschrank standen zwei verhutzte Frauen in ausgewaschenen Saris, die ihn kichernd ansprachen: „You America?“ Die Antwort würden sie ohnehin nicht verstehen, so dass er bereitwillig Auskunft gab: Nein, er war der Ralf aus Stuttgart, der heute mal einen Ausflug machte. Nach Pune. Wo es viele deutsche Firmen gab, von denen er morgen zwei besuchen würde. Heute wolle er mal seine Freiheit genießen, langsam mit dem Deccan Express in das sicher beschauliche Örtchen tuckeln, im mondänen Gymkhana Club absteigen, und sich abends mit einer gut aussehenden, gebildeten Frau treffen, die ihn einfach toll fand. Alles klar? Kicher-kicher.

Toll, den Sonnenaufgang durch das Zugfenster beobachten zu können. In was für ein herrliches Rot die erwachende Stadt getaucht war! Sandra hatte nicht verstanden, warum er nicht in Dadar zusteigen wollte. Sie hatte einfach keinen Sinn für Abenteuer und Romantik. Durch verlassene Straßen an die Südspitze der Stadt zu fahren, und bei Tagesanbruch durch den Victoria Terminus zu schlendern, das war, was Breidenstein unter einem gelungenen Start in den Tag verstand.

Aber warum war der Himmel in Thane immer noch rot? Weil das Fenster schmutzig war. Wusste Herr Gautam. Der ihm von Kalyan bis Lonavla ein Ohr abkaute. Davon, wie Pune seinen Reichtum den Parsen verdankte, wie in den sechziger und siebziger Jahren Hippies die Stadt überschwemmt hatten, und wie sich schon Ende des vorletzten Jahrhunderts

deutsche Firmen dort angesiedelt haben wollen. Heute blühte in der Universitätsstadt angeblich der Medizin-Tourismus. Ein wahres Rentner-Paradies. Alles sehr wirr, und Breidenstein wusste sich kurz vor Talegaon zu entschuldigen, um den Waschraum aufzusuchen. Bis kurz vor Pune stand er an einer offenen Zugtür zwischen der zweiten Klasse und dem Frauenabteil dritter Klasse, genoss die Aussicht und den Fahrtwind, und gab sich zufrieden dem Inhalt einer Snacktüte hin, die er einem der fliegenden Händler für ein paar lächerliche Rupien abgekauft hatte. Ganz großes Kino!

In Pune angekommen nahm sich Breidenstein eine Prepaid-Auto-Rikscha zum Club. Ein bisschen wirr schien diese Stadt. Irgendwie konnte man das Gefühl haben, ständig im Kreis zu fahren. Erst durch großzügige Alleen, dann vorbei an schiefen Häusern mit morschen Holzbalkonen, wieder entlang prächtiger Promenaden, vorbei an üppigen Einkaufzentren und Multiplex Kinos... und schlussendlich hinein in eine staubige Straße vor das Tor des Deccan Gymkhana Club.

Selbstbewusst verschaffte Breidenstein sich nach drei Anläufen Zutritt zum Gelände. Die streng dreinblickenden Sicherheitsleute, die sich ihm in den Weg gestellt hatten, waren des Englischen nicht mächtig und offensichtlich auch noch Analphabeten. Mit dem Buchungsbeleg war die Security zumindest nicht zu beeindrucken. An der Rezeption des kolonial anmutenden Gebäudes belehrte ein aufgeplusterter Breidenstein einen Angestellten noch, dass man seinen internationalen Gästen doch einen etwas freundlicheren Empfang bereiten konnte, bevor er kleinlaut und mit gesenktem Blick sein Köfferchen auf einem schmalen Trampelpfad und vorbei an einem grinsenden Sicherheitsmann wieder vom Gelände rollte. Erst mal etwas orientierungslos die staubige Straße entlang, dann wieder zurück, in eine andere Straße hinein, bis hin zum PCY Hindu Gymkhana Club, wo Pooja ihm ein Zimmer in einem der oberen Stockwerke des Neubaus reserviert hatte. Und der Empfang gefühlt noch zwei Grad kälter ausfiel, als der vorhin.

Egal, um drei würde Pooja ihn abholen, und wenn er ohne Clubkarte maximal den Ausblick auf das Cricket-Feld genießen konnte, dann wollte er sich lieber frischmachen und von der Fahrt erholen.

Um vier erreichte ihn endlich der heiß ersehnte Anruf aus der Lobby. Pooja begrüßte ihn mit einem Küsschen links und Küsschen rechts. Bei Tageslicht sah man ihr die Mitte Vierzig doch an. Weswegen sie wohl gleich ihre schwarze Sonnenbrille wieder aufsetzte, und einen leichten Wollschal um die nackten Oberarme hüllte. In Pune sollte es abends ganz schön abkühlen. An warme Kleidung hatte er nicht gedacht. Machte

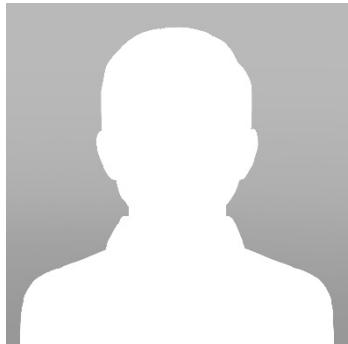
nichts, er konnte sich ja was von den Klamotten ihres Sohnes nehmen später.

Die Stadtrundfahrt fiel eher kurz aus. Eine Festung oder Stadtmauer war umringt von Touristenbussen, sodass Breidenstein gerne darauf verzichtete auszusteigen. Der botanische Garten war da schon netter, wenn auch ein wenig langweilig und nichtssagend. Nein, ein Souvenir für seine Frau wollte er nicht einkaufen. Pooja hatte Nerven! Also, dann doch lieber ein frühes Abendessen in einem angesagten Restaurant nahe des Aschrams, und danach der lang versprochene Filmabend bei ihr zu Hause.

Wer da wem was versprochen hatte, war Breidenstein nach einer Stunde immer noch nicht klar. Der Kino-Fan war eindeutig Pooja. Zur Wahl gestellt hatte sie ihm drei Klassiker: Erstens: *Kabhi Khushi Kabhie Gham...*, was in etwa mit „Gute Zeiten, schlechte Zeiten“ zu übersetzen war, aus 2001. Die Titelmusik, die sie ihm vorsummte, kam ihm bekannt vor. Zweitens: *Om Shanti Om* aus 2007. Ganze 170 Minuten Filmlänge, und somit etwa eine halbe Stunde kürzer als das erstgenannte Familien-drama. Und auch mit dem fast unvermeidlichen SRK, der in dem Streifen sogar eine Doppelrolle einnahm, weil er nämlich wiedergeboren wurde. Als dritte Option hatte Pooja noch *Ghajini* im Angebot, so eine Art indische *Memento*-Adaption. Und sogar mit englischen Untertiteln, sodass Pooja nicht drei Stunden synchron übersetzen musste.

Das Sofa vor der Heimkino-Anlage erinnerte Breidenstein an ihren ersten gemeinsamen Abend in der AER Bar in Mumbai. Der Champagner prickelte kühl in den Gläsern, und Breidenstein steuerte noch eine Tüte Masala Mix bei, die er im Zug an der offenen Tür vor dem Klo gekauft hatte. Der Snack passte gut zum Film, der wirkte, als hätten Tarantino und Francis Ford Coppola unter Drogeneinfluss alte Peter Alexander Filme, Sonntag-Abend Dramen aus dem ZDF, ein bisschen Heidi-Trickfilm und per Zufallsprinzip ausgewählte Musik-Clips zusammengeschnitten. Ein unter Gedächtnisverlust leidender Aamir Khan machte nach brutalen Kampfszenen in Rückblenden Aerobic-Übungen und besang dabei verliebt seine Angebetete, ein überdrehtes Model mit einem großen, goldenen Herzen, das leider schon tot war. Würde Philipp beim Verkleiden-Spielen mit verbundenen Augen in Tüten vom Roten Kreuz wühlen dürfen, er würde sich sicher geschmackvoller kleiden als das Film-Idol. Von den peinlichen Frisuren einmal ganz abgesehen. Als hätte jemand versehentlich den Kanal gewechselt, folgten darauf wieder Sequenzen mit einem animalisch anmutenden Aamir Khan, der ganz ohne 80er-Jahre Verkleidung eher wie Hulk daherkam, den Oberkörper über und über mit Tattoos versehen. Das waren nämlich seine Notizen, damit er nicht vergaß, das überdrehte Model zu rächen. So ungefähr jedenfalls.

Wo war noch mal das Badezimmer? Am Ende des Abends wusste Breidenstein auch, wo das Schlafzimmer lag.



Ralf Krämer, KCS Krämer
Consultancy Services,
Berlin

Ich habe eine Niederlassung einer deutschen Firma in Pune aufgebaut und geleitet. Was mir über die Jahre klargeworden ist, ist, dass man sich bemühen sollte, die Kultur des Landes zu verstehen, und wie sich die Menschen dort entwickeln und an was sie glauben. So ist es zum Beispiel gängig, dass ein Unternehmen einen kleinen Tempel oder wenigstens einen Schrein hat.

Der Büroalltag ist ähnlich wie in Deutschland. Eine Besonderheit fiel mir aber – jedenfalls in meiner Firma – auf: Die Technical Service Ingenieure sind ausschließlich weiblich. Sie leisten übrigens ausgezeichnete Arbeit.

3.4 Punes Identitäten

Was Bombay für den Handel war, wurde Pune für Kultur und Bildung. Aber Pune hat seine Identität durch die Jahrhunderte radikal verändert und erweitert. Zunächst, d.h. im 17. und 18. Jahrhundert, war die Stadt der Stolz des Marathi Imperiums. Bevor die Briten den Subkontinent dominierten, stritten nämlich zwei weitere Reiche um die Vorherrschaft: das der Moguln und das der Marathis. Während erstere mongolisch-turkmenischen Ursprungs waren und durch Eroberungen Teile von Indien islamisierten, waren letztere Hindukrieger aus dem heutigen Maharashtra. Im 17. Jahrhundert gelang es ihnen, sich unter dem Fürsten Shivaji aus Pune vom Joch der Sultansherrschaft zu befreien und ein eigenes Königreich zu gründen, in dem die *Hindawi Swarajya* galt – also die freie Selbstbestimmung der Hindus. Shivaji und seine Nachkommen, die Pune zur Hauptstadt machten, verstanden es, ihr Reich nicht nur erfolgreich zu verteidigen und ihr Territorium auszudehnen, sondern auch eine wichtige Rolle beim Untergang des Mogul-Imperiums zu spielen. Es ist daher kein Wunder, dass Shivaji das Vorbild der Neuen Rechten ist – man versteht sich als *Shiv Sena* (Shivajis Armee), die auch Jahrhunderte nach dem Tod des Marathi-Herrschers dessen Ideale verteidigt.

Pune selbst hat einiges an Sehenswürdigkeiten aus der Blütezeit der Marathi-Dynastien zu bieten.

Unter britischer Herrschaft aber, im 19. Jahrhundert, entwickelte sich die Stadt langsam zu einem Bildungszentrum. Das neue Empire errichtete Schulen, Berufsschulen und Colleges – zumeist aus der Ideologie des Imperialismus heraus. Ihre Legitimation als Kolonialherren hatten die Engländer ihrer eigenen Auffassung gemäß dadurch, dass die unterworfenen Völker nicht fähig waren, sich selbst zu regieren. Man musste also die ‚Bürde des weißen Mannes‘ tragen und die kolonialen Untertanen ‚zivilisieren‘. In Pune sollte eine indische Elite ausgebildet werden, die sich für technische Berufe und mittlere Stellungen im Beamtenapparat und Lehrkörper eignen würde. Aber auch Reformexperimente wurden dort durchgeführt, z.B. mit der Gründung von Mädchen Schulen und Bildungseinrichtungen für Unberührbare.

Ironischerweise trug genau das zu einer weiteren Verwandlung Punes bei. Die Stadt wurde zum Zentrum des Freiheitskampfes gegen das Britische Empire. Immerhin lernten Inder in den Bildungsstätten ihrer Herren, wie man sich selbst regierte, verwaltete und Wohlstand schaffte. Damit aber wurde die Rechtfertigung der Engländer, in Indien zu bleiben, immer wackeliger. Viele Widerständler der zweiten Reihe waren Absolventen von Punes Hochschulen. Sie taten sich durch Protestaktionen wie der öffentlichen Verbrennung von westlicher Kleidung und Boykotten europäischer Waren hervor, Jahrzehnte bevor Mahatma Gandhi für ähnlich gewaltfreie Initiativen im Yerwada Gefängnis landete (das sich übrigens ebenfalls in Pune befindet).

Nach der Unabhängigkeit wurde Pune im Ausland leider hauptsächlich als Sitz des Aschram von Shree Rajneesh (dem „Bhagwan“) wahrgenommen. In den 1970er Jahren, so schildern es Presseberichte, verfielen dem Gründer der Neo-Sannyas-Bewegung reihenweise sinnsuchende Westler. Deutsche Philosophen, Politiker, Schauspieler und Journalisten waren wohl auch so zahlreich genug darunter, dass die Medien regelmäßig von hysterischem Personenkult, Sexorgien und Gewalt zelebrierender Meditation berichteten. Pune wurde zum Sinnbild esoterischer Scharlatanerie. Erst Anfang der 1980er Jahre setzten die indischen Behörden dem seltsamen Treiben des Gurus ein Ende. Eine Steuerprüfung zwang den Bhagwan zur Flucht in die USA.



Atul Gunjal,
Founder and CEO of
iWork Technologies, Pune

Firstly, Pune is known as the Oxford of India. It has a number of research institutes of renown; and it offers university education in almost any field, from arts and letters to science and engineering, from business studies to medicine.

Secondly, Pune is also called the Detroit of India. Many large Indian and foreign car manufacturers operate in and around Pune. From Germany, that would be Mercedes Benz and Volkswagen. The city is very accessible, there are direct flights from Pune to Frankfurt, for instance, and it is well connected with other metropolitan regions in India.

If a German were to consider setting up a business in Pune, he would need a skilled workforce with a range of talents, including maybe German language skills, an entrepreneurial environment where politics makes it easy for businesspeople, and connectivity with Germany. Pune can meet all those requirements. One should not be deceived though; one of the most widespread misconceptions is that Indian engineers and software developers are 'cheap labour'. They are not. Also, some foreign investors have had trouble trusting Indians in general – what do those gestures mean? Are they committed enough to the project, in order to complete it successfully? To Germans who are yet unacquainted with doing business in India, I would recommend starting with a small pilot project. It will be ideal to station in Pune during that period. It helps to improve future communication as well as to understand the team. An open mind is necessary, of course – and don't give up too early.

Der beschädigte Name Punes allerdings überlagerte die abermals erfolgreiche Verwandlung in einen bevorzugten Standort für die Automobil- und IT-Industrie. Seit den 1960er Jahren engagiert sich dort die deutsche Wirtschaft. Zurzeit befinden sich, nach Angaben der Deutsch-Indischen Handelskammer 225 deutsche Unternehmen in Pune. Gleichzeitig ist Pune Universitätsstadt geblieben, so dass sich ein produktives Miteinander von Wissenschaft, Forschung und Industrie ergeben hat.

Von der Nähe zu Mumbai profitiert Pune durch den Expressway, ein ca. 100 km langes sechsspuriges Autobahnstück; er reduziert die Fahrzeit zwischen beiden Städten von sechs auf ca. drei Stunden. In

Folge dessen ist die Attraktivität Punes auch für Wirtschaftsunternehmen gestiegen, die die Enge Mumbais als störend empfinden. Pune ist damit im letzten Jahrzehnt immer mehr zu Mumbais schöns-tem Einzugsgebiet geworden.

Literatur- und Filmtipps

Gesteland, Richard und Mary Gesteland. India. Cross-Cultural Business Behavior. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2010.

Obwohl der Titel klarstellt, dass Themen wie „Herausforderungen in Geschäft und Beruf“ bevorzugt abgehandelt werden, ist das Werk doch gerade wegen des zweiten Teils über das Expatleben in Indien sehr wertvoll. Das Ehepaar war gemeinsam in Indien, in der immer noch üblichen Rollenverteilung. Aber hier hat die mitreisende Partnerin eine Stimme: Der gesamte zweite Teil des Buches wurde von Frau Gesteland geschrieben und befasst sich mit dem Kulturschock der grünen Witwe wider Willen, dem Management eines Haushalts, inklusive Angestellten, und mit dem offiziellen Auftreten in der Öffentlichkeit.

Marschall, Susanne und Rada Bieberstein (Hgs.). Indiens Kino-Kulturen. Marburg: Schüren, 2014.

Die beiden Herausgeberinnen versammeln in ihrem Band eine Auswahl von spannenden Artikeln, die die Vielfalt des indischen Kinos abzubilden versuchen. Dabei erfährt man nicht nur etwas über Bollywood, sondern auch über andere regionale Filmindustrien, wie auch die Kunstkinoszene. Die Artikel über Mumbai und Bollywood können sich aber in ihrer thematischen Bandbreite sehen lassen. Vom Heimatbegriff im Hindi-Film über die Darstellung von Terrorismus im Actionkino bis zu Analysen einzelner Filme (z.B. *Salaam Bombay*) ist alles dabei, so dass man sich hervorragend in diese ganz anderen Kinokulturen einlesen kann.

Diddee, Jaymala und Samita Gupta. Pune: Queen of the Deccan. Pune: Elephant Design Pvt., 2000.

Wer sich für Pune und seine Geschichte interessiert, dem steht eigentlich nur dieses Buch zur Verfügung. Oft wird selbst in Reiseführern die Stadt im Südosten von Mumbai sträflich vernachlässigt. Diddee und Gupta sind Stadthistoriker und haben sauber recherchiert und geschrieben. Wer allerdings nur schnelle Tipps für die Reise sucht, für den ist das Buch zu profund.

Platz Robinson, Theresa. *Café Culture in Pune. Being Young and Middle Class in Urban India.* Oxford: Oxford University Press, 2014.

Café Culture in Pune ist ein faszinierendes Werk, weil es nicht in erster Linie um Pune geht, sondern um den Lifestyle junger Inder der Mittelschicht. Die Autorin, die sich als Ethnologin versteht, hat jedes Detail eingefangen: es geht um bevorzugten Kleidungsstil, Musik, Lebensgefühl, Einstellungen zu Ehe, Familie, Liebe etc. Insofern bekommt der westliche Expat wertvolle Einblicke in die Befindlichkeiten seiner Angestellten.

Wiggins, Clara. *The Expat Partner's Survival Guide: A light-hearted but authoritative manual for anyone accompanying their partner on an overseas assignment.* CreateSpace, 2015.

Dieses Buch handelt vor allem von der umfassenden Vorbereitung einer mitreisenden Ehefrau (sowie eines Ehemanns bzw. eines gleichgeschlechtlichen Partners). Wiggins weiß, wovon sie schreibt, sie hat bereits in elf Ländern gelebt (u.a. in Pakistan) und stets aufs Neue die Frustrationen und Belastungen der mitreisenden Partnerin durchlitten.

Der schnelle Link

<http://expatriateconnection.com/why-trailing-spouses-cant-be-happy-and-what-can-be-done/>

Dieser Artikel fasst prägnant zusammen, was auf mitreisende Partner zukommt, was ihnen zusetzen wird, und wie sie vielleicht ihre eigene Rolle finden können. Nicht nur der Text ist ein Muss vor der Ausreise, auch die Kommentare – die meisten von mitreisenden Ehefrauen – geben wertvolle Einblicke.

<https://www.timeout.com/mumbai/clubs>

In Mumbai hat der Expat eine beeindruckende Auswahl an Clubs, um das Nachtleben zu genießen. Hier ein traditionelles, relativ seriöses Medium, ein Ableger des *Time Out Magazine* als Empfehlung für Ausgeh-Tipps.

4 Lange Abende im Büro

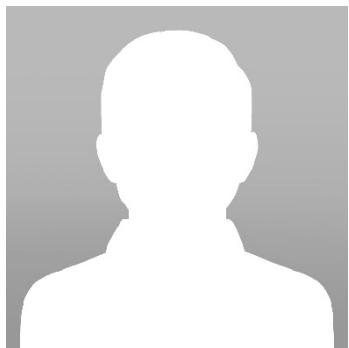


Ralf Breidenstein muss Ergebnisse liefern

„Ihr seid echt Helden!“ Joseph und Priya schauten ihren Chef mit Hundeblick an, während Matthew sich mit einer goldenen Feile den Dreck unter den Nägeln rauspulte. Das war Breidensteins neueste Strategie. Wenn ihm die Worte fehlten, oder er nicht sagen durfte, was er eigentlich sagen wollte, dann redete er einfach Deutsch. Wertschätzende Kommunikation ging zwar anders, aber recht wertschätzend wäre eine Standpauke in Englisch auch nicht ausgefallen.

Und überhaupt: Konnte vielleicht jemand die Klimaanlage runterdrehen – kein Wunder, dass er ständig erkältet war. Draußen eine Bullenhitze, und hier drin maximal 16 Grad Celsius.

Angefangen hatte es damit, dass Marc Andrä, der vor Ideen sprühende Serien-Gründer, Breidenstein dazu verpflichtet hatte, zum Stichwort „Nano 4.0“ einen zweitägigen Kongress zu organisieren. Google lieferte keine Anhaltspunkte. Unter dem Begriff war auf den ersten Ergebnisseiten lediglich ein Turnschuh gelistet. Wollte Andrä einen Sport-Kongress organisiert haben? Was konkret stellte sich der Unternehmer fernab in Berlin da so vor? Ja gar nichts Besonderes. „4.0“ klang immer gut, und zu „Nano“ würde ihm schon was einfallen. Er solle mal ein bisschen kreativ werden, ausgetretene Pfade verlassen, und vor allem – endlich Umsatz bringen! Klare Ansage, der spielte mit ihm. Und um den Druck noch zu erhöhen, wollte Andrä höchstpersönlich die Begrüßungsrede halten.



Jaydeep Bhattacharya,
Partner at Contech
Services, Kolkata

When giving negative feedback to Mumbaikars, it is better not to scream or shout at them; else you'll end up making an enemy. Rather make him/her understand their mistake and ask not to repeat it.

South Indians can take screaming easily, it doesn't make much difference to them. And as for staff from Delhi, you need to be completely blunt when pointing out their mistake. They don't understand the subtle ways of giving examples, using analogies or the like – Mumbaikars do.

Matthew sah das Ganze pragmatisch und stellte das hohe Maß an Gestaltungsspielraum als positiv heraus. Nano klang irgendwie nach Labor oder Physik – sowas Kleinteiligem auf jeden Fall. Und das wiederum klang nach Zukunftstechnologien. Warum also nicht unter dem Stichwort „Labor-Physik“ einen Kongress organisieren, den man als interdisziplinär und visionär verkaufte?

Und wer sollte da kommen? Zwei Tage lang? Und vor allem, wer sollte fachlichen Input liefern und das Ganze moderieren? Breidenstein verspürte schon wieder dieses unangenehme Ziehen in der linken Brust. Auch hierzu skizzierte Matthew unaufgeregt seine Strategie: Man könnte ja mal ein paar Kontakte abtelefonieren und sich vortasten. Zum Programm meinte er, am Vormittag würden sowieso die Ehrengäste begrüßt und Gruppenfotos geschossen. Den hatte man schnell rum, vor allem, wenn man ein bisschen später anfing, als im Programm stand. Vielleicht hatte sein alter Physiklehrer Zeit. Der hatte zwar Parkinson, aber freute sich sicher, mal wieder aus dem Haus zu kommen und als Guest of Honour ein bisschen Ansprache zu haben. Joseph und Priya würden es schon hinbekommen, für den Nachmittag vier halbstündige Vortrags-Slots zu verkaufen, und anschließend konnte man diskutieren. Moderieren sollte natürlich André höchstpersönlich – der hatte ihnen den Quatsch schließlich eingebrockt. Am zweiten Tag konnte man den Vormittag mit interdisziplinären Workshops füllen, und wegen des Nachmittags... würde man sehen. Man könne ja mal ein Call for Papers machen, vielleicht kam was dabei rum. „Don't worry, we'll manage!“

Die Teilnehmer-Akquise gestaltete sich zäh, und Breidenstein musste selbst mit zum Hörer greifen. Der Sponsor des Biotech-Kongresses Anfang des Jahres schuldete ihm noch was, auf ihn bzw. zwei Mitarbeiter seiner Forschungsabteilung konnte er zählen. Weiter reiste er für eine ganze Woche nach Pune, um entsprechende Kontakte abzuklappern. Zwei Tage hätten eigentlich gereicht... Und als damit noch nicht genug war, hockte er sich einen Tag lang bei der Konkurrenz in eine fachlich verwandte Veranstaltung und wanzte sich in den Kaffee-Pausen an potentielle Sponsoren und Teilnehmer an.

Nachdem es vier Wochen vor dem Kongress immer noch mau aussah, entschied man sich, einen Wettbewerb an einer Uni zu veranstalten und 15 Sitze kostenfrei an Studenten zu vergeben, die ihre Zukunfts-Visionen per Poster-Ausstellung präsentieren durften. Siehst, meinte Matthew sinngemäß, noch zwei Spatzen mit einer Kugel erschossen – da haben wir den Saal doch fast schon gefüllt und veranstalten am Nachmittag noch einen Karriere-Tag. Krishna, der das Catering kalkuliert

hatte, schwante dagegen Böses, wenn er sich vorstellte, wie sich ausgehungerte Physikstudenten am Buffet schadlos halten würden.

Naja, das Programm stand also irgendwann zumindest provisorisch, aber mit dem ganzen Aufwand, den kostenfreien Tickets für die Studenten und dem Extra-Raum für die Poster-Ausstellung konnte sich Breidenstein glücklich schätzen, wenn er mit einer schwarzen Null rausging. Andrä würde das nicht reichen.

Joseph war echt ein Schatz! Er war regelmäßig bis spät in die Nacht mit im Büro geblieben. Was man selber machen konnte, machte man selber. Und wenn es um das Falten der Menü-Karten ging. Er hätte wahrscheinlich auch noch die Servietten eigenhändig im Kartoffel-Druck mit Werbung versehen, wenn der Pharma-Konzern, den er akquiriert hatte, die nicht komplett angeliefert hätte. Braver Bub. Priya schlug sich auch tapfer, aber ihr fehlte einfach noch die Erfahrung. Dafür hatte sie Biss. Wenn sie einen Auftrag an der Angel hatte, dann ließ sie nicht locker...

„So how come we have sold the *Exclusive Premium Sponsor Package* twice? Joseph? Priya?“ Also, das war so, dass vor vier Wochen Herr Sharma bei Priya angefragt hatte, ob sie ihm ein bisschen im Preis entgegenkommen konnte. Ralf sei da ja in Pune gewesen, und dass Joseph das gleiche Paket schon Herrn Tandon versprochen hatte, das wusste ja nur er, weil man das Freitagnacht zur Geisterstunde so ausgemacht hatte. Also, zumindest hatte Ravi keinen blassen Dunst davon gehabt, der nichtsahnend Priyas Angebot unterschrieben hatte, ohne groß drauf zu schauen oder die Sache zu hinterfragen. Beide Rechnungen waren seit zwei Wochen draußen. Breidenstein hatte man den Stress erst mal ersparen wollen, aber nachdem beide Kunden letzte Woche brav bezahlt hatten, gab es jetzt auch keine Hintertür mehr, aus der Nummer wieder rauszukommen.

„Don't be such a sissy!“, kam von Matthew, der gerade sein Maniküre Set in die Originalverpackung zurückschob. Geld, das man schon hatte, gab man auf keinen Fall wieder her. Schon gleich gar nicht, wenn einem das Wasser eh schon bis zum Hals stand. Breidenstein hatte Matthew noch nie ungehalten erlebt, aber heute schien er etwas genervt von seinem deutschen Bürokollegen. Was war denn da so drin, in dem Super-Premium-Paket? Breidenstein musste nachdenken. Er hatte die Angebote nach einem ausgefeilten System zusammengestellt und kalkuliert. Leider war das Ergebnis so kompliziert, dass er manchmal selber nicht mehr durchblickte. Joseph sprang ein: Ein Exklusiv-Vortrag von 45 Minuten, zehn Floorgraphics, die 4. Umschlagseite vom Kongress-Katalog – und nicht zu vergessen die Lanyards, die sich jeder um den Hals hängen würde, und die man später so schön als Schlüsselanhänger verwenden

konnte. Die Druckvorlagen hätten beide Kunden schon termingerecht abgeliefert, es gab also kein Entrinnen...

Die Veranstaltung war ein voller Erfolg. Andrä war mit der Moderation zwar etwas überfordert, konnte die mangelnde Fachkompetenz aber mit Charme und Berliner Schnauze wettmachen. Mindestens fünf Teilnehmer gratulierten ihm zu dem gelungenen und mutigen Format. Zu seiner Überraschung startete das Vortrags-Programm überpünktlich – wie hätte man sonst noch die zusätzlichen 45 Minuten unterbringen sollen?

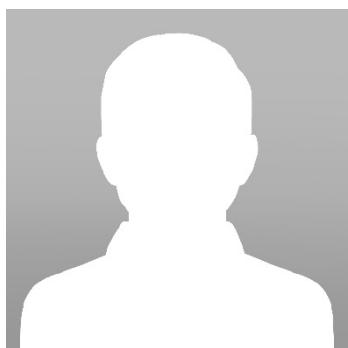
Herrn Sharmas Vortrag hatte fachlich *solch* zukunftsweisende Brisanz und enthielt sicher derart wertvolle Markt-Informationen, dass ihm Breidenstein persönlich bei einem Lunch-Termin davon abgeraten hatte, den Inhalt im Kongress-Programm zu bewerben – schon gleich gar nicht begleitet von einer Anzeige auf einer Umschlagseite. Etwas ganz Besonderes und garantiert Werbewirksames hatte man sich für ihn überlegt: Die 15 Newcomer der Branche sollten ein T-Shirt mit seinem Firmenlogo und dem Vortragsthema tragen. Vorne das Logo, hinten der Titel des Referats. Somit war sichergestellt, dass wirklich *jeder* darauf aufmerksam wurde, und sich das Thema und die Uhrzeit gut einprägen konnte, wenn er oder sie am Buffet Schlange stand. Dazu auch noch Lanyards zu verteilen, würde vom Fachpublikum vielleicht als etwas aufdringlich empfunden, ein bisschen Understatement war da sicher besser. Herr Sharma war noch nicht ganz überzeugt. Und wenn der Moderator selbst auch so ein knalliges T-Shirt tragen würde? Aber natürlich – das war Herrn Andrä sicher eine ganz besondere Ehre!

4.1 Jugaad

Eine ethnozentrische und relativ böse Übersetzung des Begriffs „Jugaad“ ins Deutsche wäre „Flickschusterei“; „Improvisationskunst“ klingt da positiver. Tatsache ist, dass man in Indien Projekte mit einem gewissen Maß an Jugaad durchführen wird. Vielen Ideen mangelt es an Umsetzbarkeit, nicht zuletzt unter den herrschenden Bedingungen (Budget, Infrastruktur). Gerade für Deutsche kann es belastend sein, wenn sie das Ordentliche, Geplante und Machbare gewöhnt sind. Dabei fasste ein kluger deutscher Kopf die Philosophie hinter dem Prinzip des Jugaad ganz gut zusammen:

*Ja, mach nur einen Plan!
Sei nur ein großes Licht!
Und mach dann noch 'nen zweiten Plan
Gehn tun sie beide nicht.*

Diese „Unzulänglichkeit menschlichen Planens“ (wie ein Titel von Brechts oben zitierter Ballade lautet) haben Inder tendenziell schon länger akzeptiert. Die Wurzel der Akzeptanz liegt in einem Glaubenssatz des Hinduismus, und obwohl nicht alle Inder Hindus sind, übt die Religion als Formationssystem auch auf andere Gemeinschaften im Land großen Einfluss aus. Der Hinduismus geht davon aus, dass sich hinter der äußereren Wirklichkeit der Welt, die eigentlich eine Illusion ist, eine andere letztgültige und absolute Realität verbirgt. Ziel des menschlichen Strebens ist die Suche nach diesem Ideal der letztgültigen Realität; ihr kann man sich jedoch nur durch das Denken, nicht durch das Handeln nähern. Damit nimmt die Idee, die Suche nach Wissen und Wahrheit eine höhere Hierarchiestufe ein als die Umsetzung von Ideen. Nicht nur Rajesh Kumar, ein Interkulturalismus-Forscher, sieht diesen „Brahmanischen Idealismus“ als treibende Kraft vieler indischer Manager, auch wenn diese eventuell im Ausland anderen Denksystemen ausgesetzt waren. Er reiht sich damit in eine Tradition von Wissenschaftlern ein, die bei Indern eine Neigung zu Utopien, Visionen und extremen Ideen feststellen und konstatieren, dass Visionen auch dann nicht an Wert verlieren, wenn sich ihre Umsetzungen als mangelhaft herausgestellt haben. Im Gegenteil, argumentiert Kumar, dass die Ideen nicht kongenial verwirklicht werden können, zeigt gerade ihren hohen Wert *als Idee*.



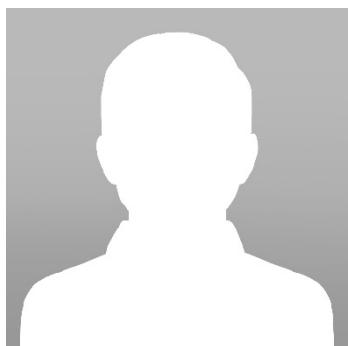
Ralf Krämer,
KCS Krämer Consultancy
Services, Berlin

Der Begriff Jugaad ist die kongeniale Übersetzung für „iterativer Prozess und Flexibilität als Problemlösungsstrategie“. Die Inder, mit denen ich zu tun hatte, waren allesamt Meister in der Kunst der Flexibilität. Meine deutschen Kollegen erwarteten die ideale Lösung, und zwar von Beginn an. In Indien ist, meiner Meinung nach, Entwicklung ein iterativer Prozess; wer nicht daran gewöhnt ist, nimmt ihn als chaotisch wahr. Aber für mich ist er ein strukturiertes Chaos.

Demnach ist für Matthew P. Barnabas klar: Marc Andrä's Idee eines Nano 4.0 steht stellvertretend für das nicht existierende Ideal. Natürlich wünscht sich der Firmenchef eine noch nie dagewesene wissenschaftliche Exzellenzinitiative, die gleichzeitig noch nie dagewesene Profite bringt. Schon Barnabas' Vorschläge, wie die Vorbereitung zu realisieren sei, illustrieren jedoch, wie wenig perfektionistisch er an die Realisierung des Vorhabens geht: So lasse sich bestimmt sein alter Physiklehrer rekrutieren, und ein Vormittag gehe sowieso mit dem Fotoshooting drauf.

Denn für ein indisches Team beginnt nun die Phase, in der die Idee – die nicht zu den vorherrschenden Bedingungen passt – passend gemacht wird. Und da die äußere Realität sowieso eine Illusion ist, ist die Verpackung wichtig. Es muss eine Illusion werden, hinter der die Idee des Visionärs irgendwie sichtbar bleibt. Ein westlicher Expat kann sich in solchen Situationen darauf verlassen, dass seine Mannschaft nichts unversucht lassen wird, um am Ende mit einem Ergebnis dazustehen.

Diese Kunst zu improvisieren, setzt in der Regel großen Einfallsreichtum frei. Arbeitnehmer werden sich flexibel zeigen und Aufgaben ausführen, die sonst „unter ihrer Würde“ wären, sowie Tag und Nacht durcharbeiten. Regeln werden kreativ umgangen; Fehler auf phantasievolle Weise ausgebügelt. Jugaad bedeutet, aus wenig viel zu zaubern.



Jugaad to me is an experiment or short cut. Taking a chance that it (Jugaad) may work. It can also be a quick fix or modification which may work (in a factory situation) vis a vis the replacement or purchase of new machinery.

Vinayak Hajare, Director
InterGest South Asia,
Mumbai

Es ist sicher dem Nervenkostüm des Expat und dem Projekt dienlich, wenn der westliche Manager reflektiert, dass seine Ordnungsliebe und sein Perfektionismus nicht in jeder Kultur helfen, das Leben zu meistern. In einer Stadt, in der plötzlich der Monsoon den Verkehr

zum Erliegen bringt oder der Strom ausfällt, ist Pioniergeist gefragt – jene geistige Beweglichkeit, in der sich Ehrgeiz entwickeln kann, auf schwierigem Terrain neue Lösungen zu finden. Die natürlich immer hinter dem Ideal zurückstehen werden – das eben ist die Unzulänglichkeit des menschlichen Planens.

Das Leben ist (k)ein Schauerroman

Es war einmal, vor gar nicht langer Zeit, da holte die Königin die Wäsche aus der Maschine... „Pfui Teufel, wie kann Wäsche nur so stinken?“ dachte die brave Frau. Sie hatte doch extra aus den zwei möglichen Temperaturstufen „warm“ gewählt? Die Tennissocken ihres Gatten und die einst weißen Handtücher rochen, als hätte gerade jemand das Klo damit geputzt. Die Herrscherin grämte sich: Das apricotfarbene Twinset, das ihre Dienstmagd per Hand gewaschen hatte, sah jetzt eher nach faulen-dem Pfirsich aus. Egal, war nicht schade drum...

Sandra musste nur zusehen, dass Philipp sich vom Leitungswasser fernhielt. Konnte er ruhig später einmal in der Schule erzählen, dass er sich in Indien mit Bisleri die Zähne geputzt hatte. Besser er sagte Evian. Wenn sein Vater schon mit der Bollywood Prominenz auf Du-und-Du war. Sheila war kürzlich fast ohnmächtig geworden, als sie den Abfalleimer in der Küche mit der Sonntagszeitung auskleidete: Was sein Volleyball-Freund da im Müll mache, hatte Ralf wissen wollen. Noch dazu im – wenn auch schon etwas eingesuppten – gelben Ferrari? Ach, Sharif war der SFK, von dem im Büro immer alle sprachen? Stimmt, das war ja kürzlich das Drama, dass sich der Schauspieler beim Sport den Fingernagel eingrissen hatte – stand ja in allen Medien...

Also, hoffentlich bekam vor allem Philipp keinen psychischen Schaden. Mary und Sheila verhätschelten den kleinen Prinzen nach wie vor ohne Rücksicht auf Verluste. Auf der Hochzeit letzten Monat, zu der man Sandra ganz selbstverständlich ein Collier im Wert eines Kleinwagens um den nackten Hals gehängt hatte, war ihm erlaubt worden, in einem Bentley am Lenkrad zu spielen und Cola zu trinken. Während ihm eines der Kinder der Punjabi-Partei mit einem Plastikgewehr von hinten auf den Kopf schlug. Ihn hatte das nicht groß gestört. Vielleicht hatte er schon einen Knacks?

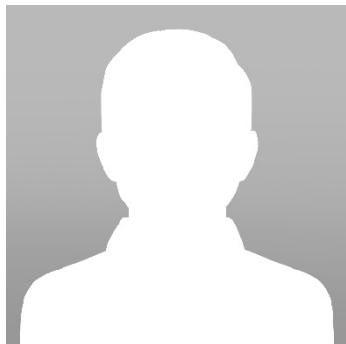
Stoff genug für einen Roman hatte sie. Das mit der Recherche konnte sie sich also sparen, zumindest wenn man sich aufs Hier und Jetzt konzentrierte. Sandra sah schon die Amazon-Rezensionen vor sich: „Völlig

unrealistisch... an den Haaren herbeigezogen... wirrer Plot. Nicht nachvollziehbar, daher leider nur ein Stern!"

Sie wusste oft nicht mehr, ob sie noch alle Sinne beisammen hatte. Die feuchte Hitze draußen machte sie total fertig. Wie Rapunzel hockte sie in ihrer Bude und schaute durch vergitterte Fenster. In der Küche stapelten sich die Vorräte wie damals bei Opa Max im Luftschutzbunker. Nicht die Russen wurden erwartet, sondern der Regen. Total schizophren – alle zählten die Tage, als käme der Heiland höchstpersönlich auf Erden. Und wieder würden Menschen in Löchern verschwinden und auf dem Weg zur Arbeit ertrinken, wenn sie nicht schon tot waren, weil man sie auf dem Weg zur Arbeit versehentlich aus dem Zug geschubst hatte.

Ihren Mann bekam sie nur noch selten zu Gesicht. Entweder er war geschäftlich unterwegs, oder er betäubte sich mit stupiden Computerspielen. Als sie ihn das letzte Mal bewusst angeschaut hatte, hatte er nicht gut ausgesehen. Ständig war er erkältet. Wenigstens ein guter Vorwand, den lieblos gehauchten Abschiedskuss morgens ausfallen zu lassen, diese demütigende Routine. Eine Zeitlang hatte sie sich eingebildet, er hätte eine Affäre. Und würde bald sein schwules Outing geben. An dem komischen Sweatshirt, das im Schrank versteckt lag, hing ein ganz seltssamer, herber Duft.

Über zwei Jahre noch...?!



Mitglied des Vorstands eines deutschen Automobilkonzerns in Indien

Mein Fahrer Vijay lässt uns an den arrangierten Hochzeiten seiner Kinder teilhaben, Vijay darf bei uns im Maids Room schlafen, wenn es mal wieder spät wird; er kauft die Kohle für unseren Grill, und er sagt zu allem Ja – wie jeder normale Hindu. Dennoch kann er mich zum Wahnsinn treiben.

Nachdem er mich ins Büro gefahren hat, schicke ich ihn zu meiner Frau. Wie ich eine halbe Stunde später erfahre, kommt er dort nicht an.

Ich telefoniere: „Vijay, where are you?“ - „Oh sir I am on my way, traffic.“ – 30 Minuten später – „Vijay what happened? Madam is waiting without any info.“ – „Oh I must clear something with a Riksha driver; he scratched the car.“ – „Where is the damage ... how big ... are you ok ...?“ – „Yes, I cleared everything up with the police, will drive now to Madam.“ Danach erzählt mir meine Frau von einem großen Schaden an der hinteren Seite. Nachdem Vijay wieder in die

Garage unseres Büros zurückgekehrt ist, gebe ich Meldung an ihn, dass er sofort zu mir kommen solle. Er kommt natürlich nicht unmittelbar in mein Büro, also rufe ich ihn wieder an. „Vijay where are you?“ – „Ah I am with the car in the basement.“ – „Remain there, I will come.“ „Oh, I will come up to the office.“ Also gehe ich runter und treffe ihn vor dem Fahrzeug, das sieht dann tatsächlich nach einem echten Karosserieschaden aus und nicht nach einem Kratzer. Auf meine wiederholten Fragen kommen dann folgende „adaptierte“ Versionen:

„The police didn't take care at the crossing, and I brought the Riksha driver to the police station, his insurance will pay the damage.“

Dann: „The Riksha driver escaped when I entered the police station.“

Danach: „The Riksha driver escaped with his rikshaw at the first traffic light on the way to the police station.“

Und schließlich bekomme ich die Wahrheit. Wie ich vermutet habe, „the Riksha driver went away right after the accident, I could not do anything, it was too crowded.“

Nein zu sagen und Fehler zuzugeben ist halt schwierig in Indien. Übrigens ist es in Mumbai üblich, dass die Versicherung des Fahrzeughalters ohne jegliche Begutachtung, wer den Schaden verursacht hat, auch den Schaden begleicht. Da freut man sich über die hohen Versicherungsprämien.

Vijay ist immer noch unser Fahrer.

4.2 Tropenjahre zählen doppelt

In Mumbai herrscht tropisches Klima, und auch dort gilt für den Expat: „Tropenjahre zählen doppelt“. Man sollte sich immer vor Augen halten: Das Leben in den Tropen ist körperlich anstrengend und lässt einen gefühlt schneller altern. Der ständige Wechsel zwischen der Außenluft und klimatisierten Räumen macht es nicht besser; dazu kommen in Mumbai die Luftverschmutzung und der tägliche Stress durch die langen Pendelzeiten. Breidenstein belastet seine Gesundheit noch zusätzlich mit übermäßigem Alkoholkonsum.

Ein entsandter Manager muss mehr als in Deutschland auf Selbstfürsorge achten. Breidenstein setzt hier keine guten Prioritäten. Es zeigen sich jedenfalls erste gesundheitliche Probleme. Sein Nervenkostüm wird zunehmend dünner, sein Immunsystem schwächer (er ist immer erkältet), und das Ziehen in der Brust ist nicht beruhigend. Seiner Produktivität ist das natürlich nicht förderlich.

Dass es schlimmer kommen kann, lernt Breidenstein bei seiner Untersuchung später im Krankenhaus, wo die Veteranen der *hardship posts* von ihren überstandenen Tropenkrankheiten erzählen. Dengue, Malaria, Typhus – auch das sind Risiken, die man leicht vergessen kann, wenn man im Ausland ein luxuriöses Leben in teilweise europäischem Ambiente führt. Doch diese Krankheiten treffen Arm und Reich. Das vorliegende Buch kann die Beratung und Untersuchung eines Tropenmediziners nicht ersetzen, daher wird hier von medizinischen Ratschlägen abgesehen. Der Arzt wird einen ausreisenden Manager bei der G35-Untersuchung umfassend aufklären.

Für mitreisende Partnerinnen und Partner gilt mit Abstrichen dasselbe. Sandra ist wohl weniger durch das Pendeln im Berufsverkehr belastet, dafür leidet sie, mal abgesehen von ihrem Kulturschock, zunehmend unter Hüttenkoller. Der wird im Monsoon eher noch verstärkt auftreten – dann nämlich, wenn die Straßen beinahe unpassierbar werden, und alle Bewohner sich so wenig wie nur möglich draußen aufhalten. Daneben wird sie damit zuretkommen müssen, dass die permanente Nässe Kleider und Schuhe schimmeln lässt, die Abwasserkanäle überfordert und das Brauchwasser aus dem Hahn (das man keinesfalls trinken darf) noch unappetitlicher macht als es ohnehin schon ist. Die Zeit vor und während des Monsoons ist ein Problem, welches sich zu den kulturellen und paardynamischen Anpassungsschwierigkeiten gesellt.

Die englischen Kolonialherren schickten ihre Familien in klimatisch besonders anstrengenden Monaten damals oft in kühlere Bergregionen – die berühmtesten Hill Stations (Shimla, Mussoorie, Nainital) liegen am Fuß des Himalaya und lockten mit Temperaturen, wie sie im Frühling auf den britischen Inseln herrschten.

Für Mitreisende, deren Partner durch Überschwemmungen im Stadtverkehr noch länger von zuhause abwesend sind, kann es also empfehlenswert sein, die Zeit des Monsoons oder der Hitzewelle darvor, außerhalb Mumbais zu verbringen – eventuell sogar für einen Heimatlurlaub zu nutzen.

Abschließend sei nur so viel empfohlen: Man sollte immer auf ausreichende Ruhezeiten achten und die Ratschläge der Ausreiseuntersuchung soweit als möglich befolgen. Eine Analyse des eigenen Lebenswandels auf Nutzen (beruflichen Erfolg) und Kosten (bleibende gesundheitliche Schäden, Auseinanderbrechen der Familie) kann hilfreich sein, seine Prioritäten zu ordnen.

Literatur- und Filmtipps

Das, Subesh. *Managing People at Work: Employment Relations in Globalizing India.* Delhi: Sage Publications, 2011.

Wenngleich es bei Subesh Das auch um die Beziehung zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften geht, so findet man hilfreiche Kapitel zu Managementstrategien, Führungsstilen, Motivatoren, Fortbildung, Personalauswahl usw. Dabei stehen echte Fälle aus indischen Unternehmen Pate; der Autor liefert aber auch die entsprechenden theoretischen Modelle aus den Wirtschaftswissenschaften.

Radou, Navi, Jaideep Prabhu, Simone Ahuja. *Jugaad Innovation.* San Francisco: Jossey Bass, 2012.

Den westlichen Wegwerfgesellschaften wird das Prinzip des Jugaad als Vorbild präsentiert. Während intakte Infrastruktur, Ressourcenreichtum und Top-Down Organisation westliche Firmen nämlich bequem und innovationsunwillig gemacht hätten, so die Autoren, sei die Improvisationskunst von Unternehmern in Schwellenländern, vor allem natürlich in Indien, Schlüssel zu Innovation und Kreativität. Der Ansatz des Buches ist einfallsreich und hat einiges an Erkenntnissen zu bieten. Der deutsche Expat lernt, seine Wahrnehmung bezüglich Jugaad zu verändern. Allerdings wenden sich die Autoren deutlich an ein US-amerikanisches Publikum: So wird Jugaad bei ihnen zu einer Erfolgs-Philosophie, die es mit allerlei Superlativen zu feiern gilt. Das ist doch etwas zuviel des Guten.

Der schnelle Link

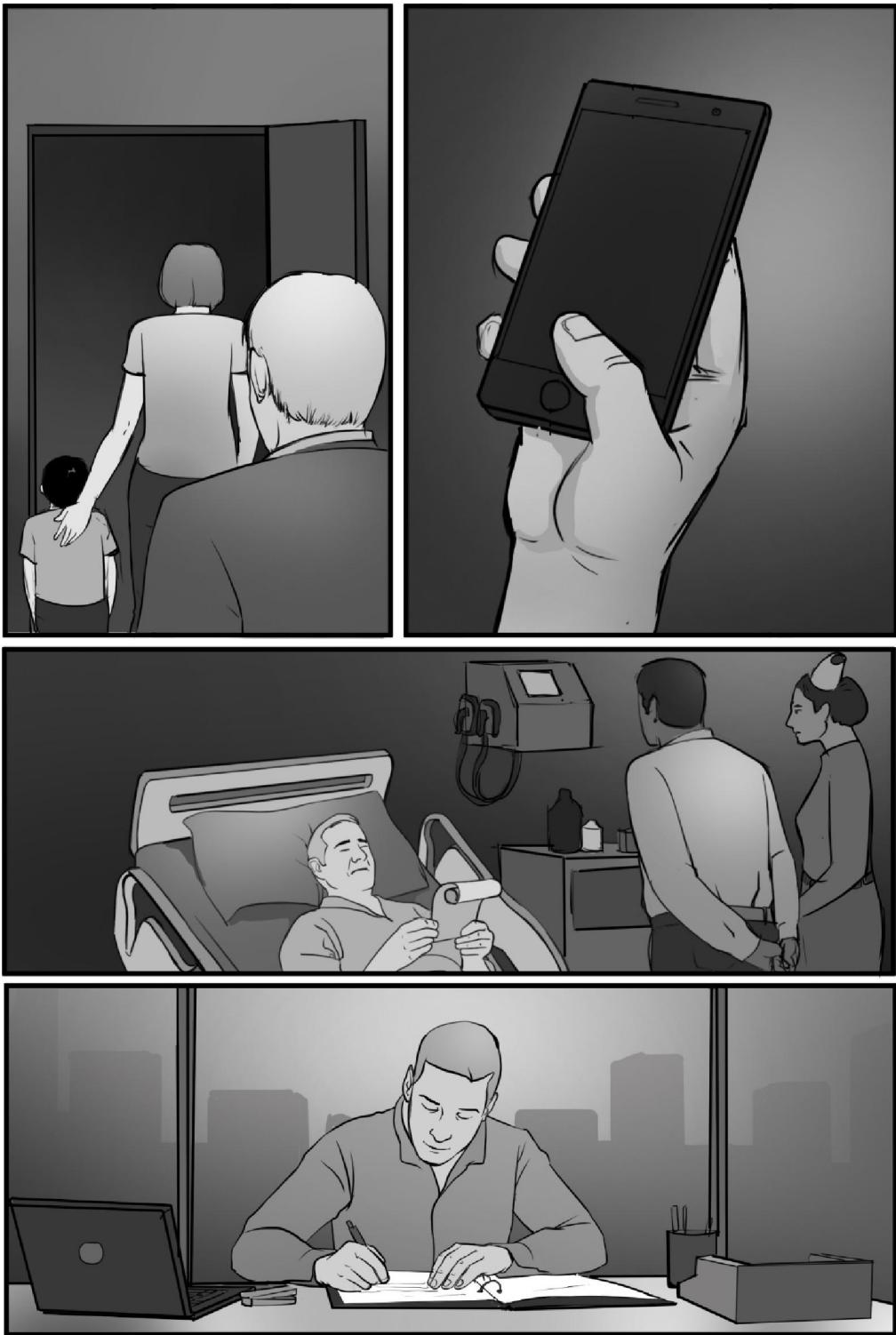
<https://www.internations.org/expat-insider/2015/work-life-balance>

Ja, es ist wahr: Expats in Indien haben es schwer, Work-Life-Balance zu finden. Das bekommen auch mitreisende Familien zu spüren.

https://www.youtube.com/watch?v=9V4GN_Of6nE

Eine Sammlung von indischen Werbespots, die sich auf witzige, aber liebevolle Art mit Jugaad beschäftigen. Auch wenn man nicht alle der Sprachen beherrscht, versteht man, worum es geht.

5 Getrennte Wege



Der Expat muss ins Krankenhaus...

Nein, nein, nein – und nochmals nein: Er wollte sich keine der Executive Suiten ansehen! Auch nicht die Super Deluxe Variante. Breidenstein wollte hier ganz sicher nicht über Nacht bleiben. Nur über seine Leiche!

„See, you are in a very serious condition. And when we do the *arefeableeschen*, you better stay for at least one night!“ Was für ein Ding? „*Reedio Frequency Ebleeschen*. From what you are describing, we highly recommend *aref-ebleeschen*.“ Frau Dr. Kumar schaute ihren Patienten streng an. „We could also first conduct an *ip-es* – but that might turn out to be a waste of time. Let's better do the *aref-ebleeschen*.“

Der Patient wollte sich erst einmal mit seiner Frau besprechen. Kein Problem! Aber unbedingt heute Abend noch. Es mussten ohnehin erst noch einige Tests durchgeführt werden. Mit den Antibiotika, die er erwähnt hatte, war er schon fertig, oder? Ja, sogar schon mit der dritten Packung. Gut, besser er kümmerte sich gleich noch um die Voruntersuchungen. Herr Dr. Batra hatte ab 14:00 Uhr Sprechstunde, bis dahin lagen die Laborergebnisse bestimmt schon vor, wenn er sich beeilte.

Breidenstein lief also zum dritten Mal an dem Tag zur Kasse und entrichtete die veranschlagte Gebühr für den Blut- und Urintest. Fast hätte er seine Payback-Karte gezückt. Nach dem Prinzip stünden ihm bestimmt schon ein Handstaubsauger und eine Saftpresse zu.

Endlich konnte es losgehen. In einen milchigen Urinbecher zu pinkeln, das war eine seiner leichtesten Übungen. Auch wenn Breidenstein es mehr als bedauerte, sich die Hände nicht waschen zu können, weil es gerade kein Wasser gab. Sich Blut abnehmen zu lassen, erforderte allerdings etwas mehr als einfach nicht hinzusehen, sobald die Kanüle angesetzt wurde.

Das Equipment und das Ambiente des Blutabnahme-Raums konnten einen an Doktor Schiwago erinnern. Privatsphäre war nicht – die Vorhänge der Kabinen mussten in der Wäsche sein. War sicher höchste Zeit gewesen. Zwei Liegen weiter probierte ein Junge Klingeltöne. Breidenstein fiel es leicht, eine Faust zu machen. Mit der freien Hand unterdrückte er einen Protestschrei, als die Krankenschwester ihrem Kollegen schnell noch Geld wechselte. Nebenan wurde eine junge Frau unterrichtet, was das diagnostische Fenster für einen Aids-Test anging. Wann hatte er Pooja zuletzt gesehen?

„... und als nach Tagen das Hämorrhagische Fieber überstanden war, ging es endlich wieder aufwärts! Die Beine waren noch wochenlang lila, von den Einblutungen, aber Hauptsache meine Frau konnte wieder schlafen. Stellen Sie sich vor – es stand wirklich Spitz auf Knopf!“ Breidenstein

entschuldigte sich bei Herrn Schmidt – er wollte mal nachfragen, wo Dr. Batra blieb. Neben Dengue und Gelbsucht hatte der bestimmt auch noch Tollwut überlebt, und musste das dringend jemandem erzählen. Ihm bitte nicht. Wo steckte nur Sandra? Wieso war ihr Handy nicht an?

Dr. Batra musste wohl in seiner Praxis aufgehalten worden sein, er war bestimmt gleich da. Breidenstein sollte sich noch ein bisschen gedulden. Vielleicht wollte er in der Zwischenzeit noch ein paar Röntgen-Aufnahmen machen lassen? Das riet man den Patienten oft. Manchmal hatte das Ziehen in der Brust aber auch muskuläre Ursachen. Da böte sich dann ein MRT an. Aber was, wenn Herr Dr. Batra in der Zwischenzeit auftauchte? Keine Sorge, das dauerte bestimmt noch.

Keine neuen Mails. Bei Facebook auch nichts Neues. Krass, unter dem Infusionsständer war tatsächlich ein Pokémon versteckt...

Das Blutbild sah gut aus. Im Urin auch nichts Auffälliges. Lediglich etwas erhöhte Leberwerte. Aber das sah man oft bei den Ausländern. War Breidenstein alleinstehend? Man konnte gleich noch das EKG machen. Bitte hier vorne kurz Platz nehmen. Und die Kasse war da drüben.

„*The number you have dialled is currently unavailable...*“ Am Festnetz ging auch keiner ran. Mist, jetzt war der Akku endgültig leer. Und wieder dieses Ziehen in der Brust. Der linke Arm tat nicht weh. Oder doch?

Das EKG-Gerät wurde gerade gewartet. Noch ein klein wenig Geduld, bitte. Dort vorne lag die *Times of India*. Ja, Danke. Die kannte er schon auswendig. Vielleicht gab es noch eine vom Vortag...

Und wenn Sandra ihn jetzt versuchte zu erreichen? Sollte er vielleicht doch besser nach Hause gehen? Obwohl, lange konnte es doch nicht mehr dauern. Wo steckte sie bloß? Was machte sie eigentlich immer um diese Zeit? Sieben Uhr abends war er ja meistens noch im Büro. Philipp wurde um halb neun ins Bett gebracht, das schaffte er manchmal. Dann noch schnell was essen, nochmal Mails checken, und manchmal noch ein Telefonat mit Deutschland oder den USA. Wenn er ins Bett ging, schlief Sandra meistens schon. Jetzt nicht daran denken – wird schon nichts sein.

Und was, wenn was mit Philipp war? Wenn ihm was passiert war? Sie mit ihm ins Krankenhaus musste?!

Mann, diese Klimaanlage machte ihn fertig – was war nun mit diesem verdammten *EEE-KAA-GEE*? Ach so – heute nicht mehr, am besten, der Patient kam morgen Vormittag noch mal wieder.



Tina Oreskovich,
Customer Service
Manager

Wie vermutlich den einen oder anderen Indienreisenden vor und nach mir ereilte auch mich im Laufe meines Aufenthaltes eine Lebensmittelvergiftung – und zwar gleich zweimal. So durfte ich auch zwei Krankenhäuser in Mumbai von innen sehen. Das erste lag in den Außenbezirken Mumbais (Belapur in Navi Mumbai), was sich auch deutlich in der Behandlungsmethode widerspiegeln.

Zuerst fiel mir auf, dass es wenig Privatsphäre gab. Im Behandlungszimmer sollte ich auf einer der drei nicht allzu sterilen Liegen Platz nehmen, bei denen nicht einmal der Vorhang zum Nachbarbett gezogen war. Nachdem mein Bauch von einer Ärztin abgetastet worden war, hatte man sich entschieden, einen Spezialisten zuzuziehen – welcher Fachrichtung, erschloss sich mir nicht. Die Spritze zur Unterdrückung meines nicht vorhandenen Würgereizes lehnte ich ab – besonders nachdem ich gesehen hatte, unter welchen Bedingungen andere medizinische Utensilien aufbewahrt wurden. Da ich auch noch die Frechheit besaß, die Notwendigkeit der Spritze zu hinterfragen und mich der Anweisung eines Arztes zu widersetzen, fielen die Reaktionen der zwei Schwestern und der vom Büro bereitgestellten Begleitung schroff aus. Zu dritt versuchten sie mich auf der Liege zu halten, um der Anweisung des Arztes nachzukommen.

Mit einer halben Apotheke ausgestattet – natürlich ohne Erklärung und ohne Beipackzettel – durfte ich nach Hause. Da ich nicht wusste, was ich schlucken sollte, und da allein der Anblick des Krankenhauses schon das seine zur Genesung beigetragen hatte, setzte ich die Medikamente am nächsten Tag wieder ab.

Die zweite und wesentlich schwerere Lebensmittelvergiftung handelte ich mir am Tag vor dem Rückflug nach Mumbai von einem Kurztrip nach Delhi ein. Für mich stand nach der Reise, an die ich mich nur bruchstückhaft erinnern kann, erstmal ein Besuch im Krankenhaus an. Glücklicherweise war ich inzwischen in eine städtische und wohlhabendere Gegend Mumbais umgezogen. Dies zeigte sich auch deutlich in der Ausstattung des Krankenhauses und dem dortigen Personal. Obwohl der Standard viel höher war, wurde auch dort das Hinterfragen einer ärztlichen Anordnung nicht allzu wohlwollend aufgenommen. Aber man ließ mich doch wieder gehen, damit ich meine Lebensmittelvergiftung im eigenen Bett auskuriere.

5.1 Krankenhäuser

Der Krankenhaussektor in Indien hat seine düsteren Seiten, und der größte Skandal sind nicht die unterfinanzierten staatlichen Kliniken mit ihren veralteten Geräten, verfallenden Gebäuden und ihrer mangelnden Hygiene. Immerhin findet man dort wahrscheinlich die höchste Dichte an Ärzten, die den Eid des Hippokrates ernst nehmen. Denn ein Mediziner, der an einem guten Gehalt interessiert ist, wäre dort falsch. So sehr man die Folgen der Mangelwirtschaft kritisieren kann – so werden z.B. Injektionsnadeln sterilisiert und mehrmals benutzt – so sehr sollte man aber anerkennen, dass Indien es geschafft hat, auch durch seine staatliche Gesundheitsfürsorge, die Lebenserwartung von 36 Jahren 1950 auf 65 Jahre 2009 zu steigern. Der Expat wird aber kaum in den Genuss von staatlichen Kliniken kommen, wenn er nicht gerade auf dem Land einen Notfall erleidet.

Wie Breidenstein wird er sich in eines der privaten Krankenhäuser begeben. Diese haben in Städten wie Mumbai in der Regel westlichen Standard, verfügen über neueste diagnostische und therapeutische Gerätetechnik und bestens ausgebildete Ärzte. Von herzchirurgischen Operationen bis zu Organtransplantationen sind diese Krankenhäuser auch auf schwierige medizinische Eingriffe vorbereitet. Die Privatstationen im Deluxe oder Executive-Bereich sind – was die Bequemlichkeit angeht – jenen in Deutschland oft überlegen. In der Holzklasse allerdings können die Mehrbettzimmer an Lazarettäle erinnern.

Privatkrankenhäuser werden wie Unternehmen geführt; das oberste Ziel ist die Gewinnmaximierung, in einigen Einrichtungen muss jeder Arzt einen vorgegebenen Teil des Umsatzes bringen. Das medizinische Personal ist dem administrativen (betriebswirtschaftlichen) gegenüber weisungsgebunden. Das hat in den letzten 20 Jahren verheerende Folgen für das ethische Handeln im Gesundheitswesen gehabt.

Sowohl aus Berichten von Patienten als auch aus Berichten von jüngst eingesetzten Untersuchungskommissionen geht hervor, dass in vielen privaten Krankenhäusern Korruption und Betrug in großem Stil herrschen. Auch Breidenstein bleibt es nicht erspart, als Patient geschröpfzt zu werden: überflüssige Untersuchungen, die gleich mehrmals durchgeführt (und abgerechnet) werden, teure Diagnoseverfahren, denen eigentlich simplere Tests vorausgehen sollten; Arzneirezepte, die das verschriebene Medikament in der eigenen

Apotheke zu Wucherpreisen abgeben; das Verschleppen von Überweisungen oder Untersuchungen, damit man den Patienten zu einem stationären Aufenthalt bewegen kann, am besten in der 1. oder 2. Klasse. Noch hat Breidenstein sich nicht überreden lassen, obwohl ihm wahrscheinlich gar nicht bewusst ist, dass für jede medizinische und pflegerische Handlung unterschiedliche Preise berechnet werden, je nachdem, in welcher Klasse der Patient sich „eingebucht“ hat. Dieses Prinzip der *affordability* nämlich wird in einer Reihe von Kliniken praktiziert.

Stattdessen lässt er in der Holzklasse ambulant den schlechteren Service über sich ergehen; unethisch ist dabei insbesondere, dass im preiswerteren Bereich auch Abstriche bei der Hygiene gemacht werden.

Dennoch hat Breidenstein noch Glück im Unglück. Es mangelt zwar an Privatsphäre, aber keiner der indischen Nachbarn, die im Saal auf ihre Untersuchungen warten, bekommt Besuch von seiner Sippe. Familienbesuche können zuweilen aus bis zu dreißig Mann bestehen, bei stationär untergebrachten Patienten bis in die frühen Morgenstunden gehen und sehr laut und fröhlich sein.

Außerdem hat noch niemand bisher versucht, dem Expat einen unnötigen chirurgischen Eingriff aufzuschwatzen. In der Kardiologie gehört dazu das Einsetzen von Stents, offenbar eine der beliebtesten Maßnahmen, die an gesunden, aber zahlungskräftigen Kunden vollzogen werden. Ansatzweise hat man von solchen Auswüchsen auch schon aus Deutschland gehört, beispielsweise, wenn ein deutscher Arzt dem Privatpatienten mit einem kaputten Knie, das man vielleicht noch retten könnte, ein künstliches einsetzt. Währenddessen fliegen seine indischen Kollegen schon mal damit auf, dass sie an gesunden Patienten Scheinoperationen durchführen. Mit anderen Worten: Der Patient wird in Narkose versetzt, die Haut wird aufgeschnitten und wieder genäht. Abgerechnet wird eine Knieoperation. Diese Betrugsmasche ist dann doch von einer anderen Qualität. Dass die nicht so zahlungskräftigen Bürger Indiens von Drückerkolonnen im Auftrag der Kliniken zur kommerziellen Organspende gedrängt werden, ist ein anderes Thema, auf das hier aber nicht näher eingegangen werden soll. Kurz: Eine Reihe von privaten Kliniken zeigt bemerkenswerte kriminelle Energie.

Die indische Mittelschicht, die als Kundschaft des privaten Gesundheitssektors unter den korrupten Praktiken leidet, verzweifelt

zunehmend, denn die Regierung ist nicht in der Lage, effektiv zu kontrollieren, und das *Medical Council of India* ist selbst so korrupt, dass es wohl bald aufgelöst wird.

Es liegt in der Natur der Sache, dass ein westlicher Expat, wenn er eine Klinik aufsuchen muss, geschwächt ist. Wie lässt es sich also vermeiden, zum Opfer mafiöser Krankenhausstrukturen zu werden?

Zuerst die schlechte Nachricht: Man kann das Risiko ausgenommen zu werden, nicht ausschließen. Man kann das Risiko aber reduzieren. Hilfreich ist es, sich frühzeitig nach Ankunft am Zielort über Erfahrungen anderer Expats mit Ärzten und Krankenhäusern zu erkundigen, d.h. wenn man noch gesund ist. Der Botschaftsarzt hat eventuell gute Tipps, wo ehrliche Ärzte zu finden sind, ebenso wie die Mumbaier Zweigstellen deutscher Organisationen (Goethe-Institut, AHK, DAAD). Vor Ausreise kann es von Nutzen sein, sich bei Tropeninstituten in Deutschland zu erkundigen.

Zeigen sich Krankheitssymptome, und ist abzusehen, dass ein Besuch beim Arzt oder in einer Klinik nötig wird, ist dem Expat zu empfehlen, nicht alleine dort hinzugehen. Vielmehr sollte er jemanden aus der Expat Community mitnehmen, dem er vertraut, oder einen indischen Freund; idealerweise jemanden, der etwas von Medizin versteht. Auf jeden Fall aber jemanden, der einen kühlen Kopf hat und ein Smartphone, mithilfe dessen man zwischendurch recherchieren kann, ob die „Radio Frequency Ablation“ wirklich zu den ersten Tests gehört, die man durchführen sollte, wenn man mit diffusen Schmerzen in der Brust in die Klinik geht.

Es gibt auch Expats, die während ihres Aufenthalts in der Klinik in telefonischem Kontakt mit einem Arzt in Deutschland stehen und sich das Vorgehen des indischen Krankenhauses bestätigen lassen.

Dass die Klinik wahrscheinlich überhöhte Preise für die Behandlung verlangt, kann zu einer existenzbedrohenden Katastrophe für die 80% der Inder werden, die keine Krankenversicherung haben und sogar indische Mittelstandsfamilien ruinieren. Für den Expat stellt dies nicht wirklich ein Problem dar, da das Preisniveau dem Deutschen dennoch niedrig bis angemessen erscheint. Die private Auslandskrankenversicherung, die ein Expat auf jeden Fall abgeschlossen haben sollte, wird wahrscheinlich anstandslos zahlen. Die oben genannten Vorsichtsmaßnahmen sollte der Expat treffen, damit er nicht durch unnötige belastende Diagnostik (z.B. Röntgen) oder gar überflüssige Operationen seine Gesundheit ernsthaft gefährdet.



IP, CEO eines Deutsch-amerikanischen Joint Venture in Mumbai

Auch wenn die ärztliche Ausbildung und Versorgung in Indien grundsätzlich als gut eingeschätzt werden kann, sollte man doch vorbereitet sein. Die vielen Impfungen, die man in Deutschland erhält, sind sicherlich gut für die Vorbeugung von Krankheiten.

Doch welche Arzneimittel und Impfungen helfen gegen überfüllte Krankenhäuser, Ärzte, die sich selber nicht an Termine halten, oder Diagnosen mit englischen Fachbegriffen, die man Wort für Wort mit Google Translate übersetzen muss, um danach doch nicht schlauer zu sein?

Das bekannte "No Problem" oder "yes yes, all well", welches man bis dahin zigmals im Büro, Restaurant oder auf der Straße gehört hat, ist dann doch nicht mehr so banal, wenn es um die eigene Gesundheit geht. Grundsätzlich empfiehlt es sich, in bekannte Krankenhäuser in der näheren Umgebung zu fahren und schon mal vorab einzuplanen, dass alles viel mehr Zeit kostet als in Deutschland. Man muss sich überall registrieren und vorab alles bezahlen. Erst-Untersuchung, Bluttest, Urin-Test, EKG, Nachuntersuchung zur Besprechung der Ergebnisse – das kann selbst bei Beträgen von je 5–10 Euro pro Untersuchung die Kreditkarte schon mal zum Glühen bringen. Viel Zeit mitbringen muss man auch, wenn man telefonisch Termine vereinbart hat. Viele Ärzte arbeiten im Krankenhaus, jedoch auch in anderen Praxen, und sollten sie von einem Ort an den anderen fahren müssen, stehen sie genauso im Stau wie alle anderen. Das ist ärgerlich aber erträglich.

Kritisch wird es bei ärztlichen Befunden, die man wegen des englischen Fachvokabulars kaum verstehen kann. Außerdem neigen die Ärzte dazu, für jede Krankheit – ob verschupfte Nase oder Blasenentzündung – Antibiotika und eine Reihe anderer Pillen zu verschreiben. In diesen Situationen würde man zu Risiken und Nebenwirkungen doch gerne seinen (deutschen) Arzt oder Apotheker fragen.

Am besten ist es, einfach nicht krank zu werden. Allerdings ist das fast unmöglich. Häufig kommt es zu Magen-Darm-Erkrankungen wegen des verschmutzten Wassers oder Essens, zu Verkühlungen durch Klimaanlagen oder zu anderen Infektionen. Maßnahmen der Vorbeugung sind Achtsamkeit und eine gesunde Ernährung statt Desinfektionsmittel und Übersensibilisierung. Ich persönlich rate vor allem beim Wasser aufzupassen; selbst nach über 3 Jahren bin ich beim Leitungswasser sehr vorsichtig, selbst wenn ich dusche.

...und ist nicht nur körperlich angeschlagen

Heute auf den Tag genau war es vier Wochen her, dass Breidenstein in der leeren, dunklen Wohnung den Zettel auf dem Esstisch gefunden hatte:

Sind bei meinen Eltern. Die Ebel ist bei Deinen Sachen. Mary habe ich entlassen – Geld schuldest Du ihr keins. Sheila ist bis morgen bei ihrem Bruder. Kannst Dir ja Pizza bestellen.

Sandra

PS: Vergiss nicht die Stromrechnung zu bezahlen.

Die Uhr von seinem Opa hatte er ihr zur Verlobung geschenkt. Ihm die dazulassen, war eine klare Ansage.

Das Wertstück war aber nicht bei seinen Sachen. Nicht in der Sockenschublade hinten, nicht in seinem Kulturgepäck, und auch nicht in dem Geheimfach unten in seinem Schreibtisch. Nachdem kein Whisky mehr im Haus war, und auch das Haushaltsgeld aus der Lebkuchendose in der Küche fehlte, dämmerte es Breidenstein so langsam. Sie waren beklaut worden. Er war beklaut worden. Wenigstens seinen Reisepass hatte man ihm gelassen. Online waren keine Flüge nach München verfügbar – erst in vier, fünf Tagen wieder.

Bei der Hotline der Reiseagentur war ständig belegt. Vielleicht hätte er damals sofort zum Flughafen fahren sollen. Aber nachdem er wie paralysiert zwei Stunden auf die leere Blechdose gestarrt hatte, war die Wut in ihm hochgekommen. Wenn es so schwer war, kurzfristig einen Flug zu bekommen, dann musste Sandra das Ganze schon länger geplant haben!

Den nächsten Tag hatte er sich wie ein Zombie ins Büro geschleppt. Die Anrufe aus dem Krankenhaus ignorierte er. Sollte Sandra sich ruhig Vorwürfe machen, wenn er einen Herzinfarkt erlitt. Nachdem sie ihn so eiskalt abgeserviert hatte. Und das, obwohl er noch im Krankenhaus Poojas Kontaktdaten gelöscht hatte. Hatte sie überhaupt davon gewusst? Ob Philipp nach ihm fragte?

Die Tage vergingen. Der Regen brach an einem Donnerstag herein, und während draußen die Leute vor Freude auf der Straße tanzten, nutzte Breidenstein die Gelegenheit und verschanzte sich ein paar Tage in seiner Wohnung.

Besser war es auch, er ruhte sich erst mal ein wenig aus. Und kam vorerst nicht mehr ins Büro. Wo er sich laut Ravi wie die Axt im Wald aufführte und wichtige Partner und Lieferanten verärgerte.

Nach monatelangen Verhandlungen mit einem möglichen Kooperationspartner war Breidenstein der ohnehin gerade sehr dünne Geduldsfaden gerissen: Wann man nun endlich einen Servus unter den Vertrag setzen konnte? Das konnte doch nicht angehen, dass von dem Gegenüber ständig neue Aspekte auf den Tisch gebracht wurden? Und nein, 50/50 war nicht – schließlich hatte *Expert(s)Connect* mindestens zwei Drittel des Aufwands zu schultern.

Und das Grafik-Büro erst! Das Briefing war eindeutig gewesen: Zu entwerfen und umzusetzen waren für eine Veranstaltung sechs Plakatmotive im CI von *Expert(s)Connect* mit jeweils vier unterschiedlichen Visuals und der immer gleichen Werbebotschaft, also dem immer gleichen Slogan, der schon eingeführt war. Das Budget war eindeutig bezifert. Das Angebot war akzeptabel, auch wenn Breidensteins Puffer nach oben voll ausgereizt würde. Die Sache war so gut wie geritzt, was wollte er sich also noch nach weiteren Dienstleistern umsehen? Lediglich Detailfragen sollten noch in einem persönlichen Meeting geklärt werden. Tendenziell – so hatte der Agenturchef in Aussicht gestellt – könnte man sogar noch über einen Mengenrabatt sprechen. Im Laufe des Meetings wurde Breidenstein ein Zugeständnis nach dem anderen abgerungen. Nachdem er – müde und apathisch – den Auftrag erteilt hatte, kam umgehend ein Anruf von der Agentur: Da habe es wohl ein Missverständnis gegeben. Weil sich Breidenstein da auf das ursprüngliche Angebot bezogen hatte. Das war nur ein Platzhalterpreis gewesen. Der Betrag, den man im Meeting besprochen hatte, galt nur für *ein* Visual pro Plakat. Breidenstein hatte einfach den Hörer aufgelegt.

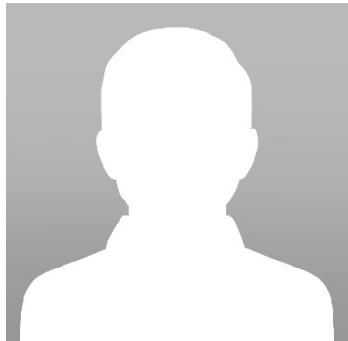
Dienstag stand dann plötzlich Joseph vor der Tür. Mit Gummistiefeln und Regenschirm unterm Arm. Deswegen also hatte man seine Schuhgröße wissen wollen. Breidenstein war zu Tränen gerührt.

Nach zwei Wochen Monsoon herrschte auch bei den Kollegen gedrückte Stimmung. Oder Breidenstein hatte sie angesteckt. Er versuchte einige Male, seine Frau zu erreichen, aber bisher hatte sie sich immer verleugnen lassen. Super! Die Dinge, über die man nicht sprechen wollte, einfach ignorieren. Und was man nicht sehen wollte, einfach ausblenden. Insofern hatte sie sich ja gut an Indien angepasst. Hätte sie doch einfach mal den Mund aufgemacht!

So wie durch den immerwährenden Regen der stinkende Dreck aus den Kanälen der Stadt nach oben gespült wurde, so dämmerte Breidenstein nach und nach, was die letzten Monate alles schiefgelaufen war.

Wann hatte er sich das letzte Mal ernsthaft mit Sandra unterhalten? Das musste an dem Abend gewesen sein, als sie ihn überredet hatte, Joseph eine zweite Chance zu geben. „Jeder hat eine zweite Chance verdient“, das waren ihre Worte gewesen.

Übermorgen war ihr Geburtstag. Wenn er über Amsterdam flog, schaffte er es noch rechtzeitig.



Amit Bhargava, Managing Director, Asha Electronics Pvt. Ltd., Mumbai

Imagine a day when it has poured, with rainfall at 300 mm or more. The city is flooded, public transport has broken down, the roads are inundated. You can still expect at least half of your workforce to report for duty.

That is: Mumbai never gives up. Daily travel of almost about 3 hours does not deter people from doing their work on a normal day, they still work for much more than eight hours to ensure the situation does not create a backlog.

5.2 Verhandlung

Comedy Acts, Zeitungsartikel, Blogs und selbst Interkulturelle Trainer sind sich einig: Inder verhandeln einen in Grund und Boden. Man sei ihnen einfach nicht gewachsen, so der Tenor. Oft wird Indern als Motivation ein diebisches Vergnügen am Feilschen zugesprochen; sie werden wahlweise als Schelme oder Strolche dargestellt. Dabei mischen sich Wahrheit und Klischee. In der Tat nehmen westliche Manager ihre indischen Partner als harte und geschickte Verhandler wahr; seinem Partner am Verhandlungstisch auf und an die Nerven zu gehen, ist für Inder aber kein Selbstzweck.

Dennoch ärgern sich Expats oft über die nicht enden wollenden Gespräche, die sprunghaft erscheinen, in denen noch um den kleinsten Posten gerungen wird, und die mit einem unterzeichneten Vertrag noch lange nicht vorbei sind – vermeintliche Missverständnisse, beispielsweise, werden zum Anlass genommen nachzuverhandeln.

Beim Phänomen des Jugaad wurde es schon angesprochen: Inder neigen zum Idealismus. Und genau das ist auch einer der Faktoren, die in Verhandlungssituationen einer schnellen, zufriedenstellenden

Einigung im Wege stehen können. Wenn ich nämlich eine genaue Vorstellung davon habe, wie die ideale Einigung aussieht, ist meine Kompromissfähigkeit begrenzt, denn es ist das Ideal, nach dem ich strebe. Das Ideal wiederum ist kein willkürliches Hirngespinst – es steht am Ende eines Findungsprozesses: es ist wahrhaftig und erfüllt höchste moralische Ansprüche. Wenn ich aber der Überzeugung bin, meine Vorstellungen vom Verhandlungsergebnis sind denen meines Partners moralisch überlegen, ist mein Wille zum Kompromiss begrenzt. Da Verhandlungen in ihrer Eigenschaft als Kommunikationsform in den Theoriebereich fallen, greift hier auch nicht die Bereitschaft, Jugaad zu praktizieren.

Dem deutschen Manager offenbart sich der indische Verhandlungspartner also als extrem kompetitiv, rechthaberisch und unbeweglich. Die Situation, in der sich der Expat befindet, kollidiert mit der Definition von „Verhandlung“ nach der Verhandlungstheorie, die er wahrscheinlich gelernt hat: Demnach beinhaltet diese Kommunikationsform die Bereitschaft sowohl zu nehmen als auch zu geben, so dass die beiden Verhandlungspartner – die völlig legitimer Weise unterschiedliche Interessen verfolgen – sich aufeinander zubewegen. Keine der beiden Positionen wird sich am Ende in ihrer Vollständigkeit aufrechthalten lassen. Und wieder einmal zeigt sich der Gegensatz zu indischen Tendenzen im Denken: Ein z.B. Harvard'sches Verständnis von Verhandlung erscheint dem Westler pragmatisch und moralfrei.

Die oben geschilderten idealistischen und moralistischen Tendenzen lassen nachvollziehen, warum viele Geschäfte mit potentiellen indischen Partnern schon in der Verhandlungsphase scheitern (ein akzeptabler Kompromiss wäre nicht vereinbar mit dem Ideal gewesen); warum Verhandlungen sich so in die Länge ziehen können (es lohnt sich, viel Zeit in die „ideale Lösung“ zu investieren und um sie zu kämpfen); und warum nach einer für beide Seiten vermeintlich zufriedenstellenden Einigung nachverhandelt wird (die „erfolglose“ Verhandlung hat die Sehnsucht nach dem Ringen um das Ideal vergrößert).

Verstärkt wird die idealistische Sichtweise auf die eigenen Interessen durch eine Art anarchischen Individualismus, wie Studien finden. Das Stereotyp des Inders als kollektivistischer Mensch hat diese Tatsache leider überlagert. Kollektivistisches Denken und Verhalten bei Indern existiert jedoch vornehmlich innerhalb einer Sippe und begrenzt auch innerhalb der eigenen Kaste. Aber selbst hier sind of-

fensichtlich Konflikte zwischen einzelnen Mitgliedern an der Tagesordnung, mehr als in, z.B. ostasiatischen Kulturen, die ja ebenfalls als kollektivistisch bezeichnet werden.

Außerhalb der eigenen Gruppe neigen India dazu, die in ihren Augen absolut gültige Rechtmäßigkeit der Position um jeden Preis zu verteidigen. Hier kann ein einzelner Verhandlungspartner während des Verhandelns sogar die Kollektivinteressen seiner Delegation sprengen und Firmenziele gefährden. Die Einsicht, dass Unbeweglichkeit destruktiv für das große Ganze sein kann, ist nachrangig.

Für den westlichen Expat stellen sich zwei grundsätzliche Fragen: Zum einen, welche äußeren Erscheinungsformen bei einem solchen Denken (idealisch plus anarchisch-individuell) sichtbar werden; und zum anderen die ungleich wichtigere Frage, welche Verhandlungsmethoden sich im Feld bewährt haben.

Die Suche nach der „idealen Lösung“ bedeutet, dass dem Verhandlungspartner tendenziell sehr daran gelegen ist, den Verhandlungsgegenstand von allen Seiten zu beleuchten. Man darf also mit langen, detailverliebten Gesprächen und vielen Fragen rechnen. Suggestivfragen sind häufig.

Da – aus indischer Perspektive – doch jedem klar sein müsste, dass der Partner das ‚Wahre und Rechtmäßige‘ vertritt, geht er extrem optimistisch und selbstbewusst in die Verhandlung. Wenn man auf seine Forderungen nicht eingeht oder sie zurückweist, kann er überrascht und enttäuscht sein – und emotional reagieren. In ihren Taktiken sind viele indische Geschäftspartner jedoch nicht naiv: So sollte man sich auf unrealistische Anfangsangebote einstellen, die im Gespräch schnell zu einem Anker werden können (High Balling, Low Balling). Sich in der Mitte zu treffen, würde damit die Maximalforderung der Partner erfüllen.

Zugeständnisse sind dem Verhandlungspartner nicht einfach zu entlocken, und wenn er sie machen muss, tut er es widerwillig. Bei Zusagen hält er sich vage oder quittiert den Beitrag des Verhandlers mit langem Schweigen. Eventuell ist seine Frustration so groß, dass er nachverhandeln will, wenn der Vertrag bereits auf dem Tisch liegt oder gar unterzeichnet ist.

Dennoch werden jeden Tag Verträge mit indischen Partnern ausgehandelt, die beide Seiten zufriedenstellen; viele indische Verhandlungspartner haben Erfahrungen in westlichen Ländern gesammelt und ihr kulturelles Repertoire erweitert; und westliche Expats wiederum haben von indischen Partnern gelernt. Die Universität

St. Gallen in Zusammenarbeit mit zwei Elitehochschulen aus Bangalore hat sich die Mühe gemacht, solcherlei Gelerntes zu dokumentieren. Hier sollen drei Highlights, die Verhandlungen einfacher machen können, genannt werden:

Am erfolgreichsten erwies sich die partnerschaftliche Strategie, die die indischen Verhandler davon überzeugte, dass das Geschäft zu beiderseitigem Nutzen sei (Win-Win-Strategie). Vor dem Hintergrund einer idealistischen Denkart ist das nachzuvollziehen: So gilt es nicht, den Partner dazu zu bewegen, durch Zugeständnisse von seiner Position abzurücken, sondern ihn davon zu überzeugen, dass die ideale Lösung eine andere ist, als die, die er am Anfang hatte. Das erklärt übrigens auch, warum Taktiken, die den Partner unter Druck setzen oder einschüchtern sollen, bei indischen Verhandlungspartnern in der Regel nicht zum Erfolg führen. Es versteht sich von selbst, dass sich eine partnerschaftliche Strategie auch in der Auswahl ihrer Verhandler zeigt; bei wichtigen Deals sollten die hochrangigsten und wichtigsten Entscheider anwesend sein.

Eine sorgfältige Vorbereitung ist wie immer unverzichtbar, bei indischen Partnern allerdings noch mehr als sonst. Die Aushandlung der Bedingungen erfolgt über die sachliche Argumentation, bei der Fakten, Zahlen und Analysen überzeugen sollten. Geschäftspartner wissen eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schätzen; mit einem Roten Teppich lassen sie sich jedoch nicht einwickeln – im Gegenteil, Stimmen aus der Praxis bestätigen, dass indische Verhandler bei zu vielen Aufmerksamkeiten eher misstrauisch werden. Auch wenn das Stereotyp besagt, Inder bevorzugten die indirekte Kommunikation, wünschen sich indische Verhandlungspartner direkte und präzise Reaktionen und klare Ansagen. Interessanterweise betreiben genau hier deutsche Geschäftspartner Überkompensation; sie versuchen also sich dem anzupassen, was ‚der Inder‘ vermeintlich möchte: einen Deutschen, der sich zurückhält, weil er sonst unhöflich sein könnte. Inder hingegen haben sich dahingehend geäußert, dass sie einen zur Direktheit neigenden Verhandlungspartner schätzen, da sie in einer Verhandlungssituation selbst auch eher konfrontativ sind. Es solle strictly business zugehen, auf intensive Beziehungsarbeit komme es in der Verhandlung nicht an (dafür gebe es andere Gelegenheiten).



Bhardwaj Dave, RATNA
BERATUNG, Mumbai

Meiner Erfahrung nach sind indische Geschäftsleute sehr hartnäckig bei Verhandlungen, wenn es um Geld geht. Oft schon sind Geschäfte am Finanziellen gescheitert. Meistens dauern Verhandlungen sehr lange und enden ohne konkretes Ergebnis. Dann – nach sechs Monaten oder einem Jahr – kommt der indische Geschäftsmann wieder auf einen zu, will am alten Angebot anknüpfen und die Verhandlungen weiterführen. Diese Erfahrung habe ich tendenziell eher mit kleineren Unternehmen gemacht, und man darf auch nicht vergessen, dass der Wechselkurs zwischen dem Euro und der indischen Rupie oft eine große Rolle spielt. Kleinere Unternehmen verfügen auch oft nur über sehr knappes Kapital.

Eine Sache, die mich persönlich stört: Man führt ein Gespräch mit einem bekannten Geschäftspartner und er verbleibt so, dass er auf einen zurückkommen wird. Es passiert dies aber gar nicht. Wenn man nach einem oder zwei Monaten anfragt, gibt es eine negative Meldung. Das Wort "Zwischenbescheid" existiert im Wörterbuch der meisten Geschäftsleute nicht. Das Gleiche geschieht bei einer Mail. Es gibt weder Rückmeldung noch einen Zwischenbescheid, auch wenn man sich schon lange kennt. Oft hält der Partner sich sehr lange alle Optionen offen.

Schließlich wird empfohlen, dass deutsche Expats sich nicht so beweglich und pragmatisch zeigen, wie sie es mit beispielsweise anderen westlichen Verhandlungspartnern wären. Es gilt, viel länger auf seiner Position zu beharren und darauf zu verzichten, Zugeständnisse als Beschleunigungs- und/oder Schmiermittel benutzen zu wollen. Eine Tagesordnung ist dringend notwendig, sie sollte (bei einer Delegation) von den ranghöchsten Verhandlern festgelegt werden. Wichtige Punkte sind als erstes zu besprechen. Und obwohl man genügend Zeit für die Verhandlung mitbringen sollte, hat es sich als hilfreich erwiesen, gemeinsam einen festen Zeitrahmen zu erarbeiten, an den man sich hält. Am Ende braucht man eine schriftliche Einigung, die auch die Details klärt. Indische Geschäftsleute selbst akzeptieren mündliche Vereinbarungen in der Regel ebenfalls nur mit sehr engen und langjährigen Partnern.

Bei Ralf Breidenstein ist kein Deal zustande gekommen, weil er wegen seiner persönlichen Situation nicht mehr in der Lage ist, Verhandlungen und Vereinbarungen die nötige Aufmerksamkeit

entgegenzubringen. Das Grafik-Büro ist durch die vielen Zugeständnisse Breidensteins verwirrt und muss seine „ideale Lösung“ immer neu definieren („wenn es so einfach war, auch das noch zu bekommen, kann das doch nicht alles gewesen sein“). Und bevor ein Auftrag erteilt wird, müssten die Bedingungen in ihren Einzelheiten geklärt sein.

5.3 Vergehen von Hausangestellten

Nicht nur für den Monsoon gilt das englische Sprichwort „It never rains, it pours“. Auch im Leben des Expat wird es Zeiten geben, in denen ein Unglück selten allein kommt. So hat Breidenstein nicht nur damit zu kämpfen, dass er gesundheitlich geschwächt ist und gerade von seiner Frau verlassen wurde – er muss nun auch mit dem äußerst unangenehmen Gefühl leben, mit Dieben unter einem Dach zu wohnen.

Diebstahl und andere Vergehen (z.B. gewaltsame Auseinandersetzungen zwischen Hausangestellten) kommen leider immer wieder vor. Wie im Fall der Breidensteins macht meistens die Gelegenheit den Dieb. Dementsprechend sollte man Wertsachen nicht längere Zeit offen und für jeden zugänglich herumliegen lassen. Auch ist davon auszugehen, dass die Hausangestellten hier den Eindruck gewinnen mussten, ihr „Familienunternehmen“ würde demnächst zusammenbrechen. Anders als Ralf Breidenstein werden sie die Entwicklung in der Familie genau beobachtet und die Abreise Sandras vielleicht vorausgesehen haben. Für Hausangestellte können solche Situationen den Verlust der Arbeitsstelle bedeuten.

Indische Familienmanagerinnen berichten, dass Diebstahl am häufigsten dann auftritt, wenn Angestellte bereits bei einem neuen Arbeitgeber angeheuert haben oder sie damit rechnen, ihren Job nicht mehr lange behalten zu können.

Wenn der Expat einen Hausangestellten im Verdacht hat, Kleinigkeiten mitgehen zu lassen, sollte er ihn deutlich ansprechen und ihm gegebenenfalls mit der Polizei drohen. Gibt er den Diebstahl zu, muss man ihn entlassen. Andernfalls sollte man ihn zunächst engmaschiger beaufsichtigen. Verschwinden große Summen oder Wertgegenstände, bleibt dem Expat nichts weiter, als allen Angestellten im Haushalt gemeinsam und fristlos zu kündigen. Oft findet man den Übeltäter nicht und wird auch nie ermitteln können, ob der Diebstahl eine Gemeinschaftsarbeit war. Es gilt daher als großes Risiko, auch

nur einen Hausangestellten zu behalten. Die Betroffenen sollten unter Aufsicht von (vorzugsweise privatem) Wachpersonal packen und das Haus umgehend verlassen müssen. Ob man die Polizei einschaltet, sollte man sich gut überlegen. Es kann durchaus sein, dass die Behandlung der Verdächtigen (und damit auch der Unschuldigen innerhalb der Gruppe) rabiat ist.

Es ist außerdem ratsam, in den Wochen nach den Kündigungen auf den Unmut der Gefeuerten vorbereitet zu sein und kurzzeitig Security anzumieten.

Inder sind sich darüber einig, dass man schweren Vertrauensbrüchen durch Kontrolle im Vorfeld vorbeugen kann. Vor Einstellungen sind Empfehlungen von vertrauenswürdigen Personen, wer für die Jobs geeignet wäre, hilfreich. Dann kann es eine gute Idee sein, von Hausangestellten und den Personen, die sie empfohlen haben, ein Foto zu machen. Oft besitzen die Kandidaten nämlich keine Ausweisdokumente.

Wenn die Hausangestellten pendeln müssen, sollte man sie anfangs und auch später in regelmäßigen Abständen nach Hause bringen, so dass man weiß, wo man sie im Zweifelsfall finden kann. Billige Unterkünfte für ungelernte Arbeiter werden in der Regel nicht langfristig vermietet, und Wohnungswechsel von Dienstpersonal sind häufig. Am vielversprechendsten ist es jedoch, die Haushälterin zu begleiten, wenn sie ihre Kinder von der Schule abholt. Alle diese Maßnahmen sollen Hausangestellten signalisieren, dass es schwer sein wird, einfach von der Bildfläche zu verschwinden. Heutzutage sind natürlich auch Überwachungskameras im eigenen Haus eine Option.

Insgesamt stellt der Vertrauensbruch, den Hausangestellte mit einem Diebstahl auch begehen, einen Schock für den Expat dar. Er verliert zunächst das Gefühl, in seinen eigenen vier Wänden sicher zu sein. Man sollte der Neigung, sich nicht mehr auf Hauspersonal einlassen zu wollen oder übermäßig misstrauisch zu sein, dennoch widerstehen.

Literatur- und Filmtipps

Kumar, Rajesh. "Brahmanical Idealism, Anarchical Individualism, and the Dynamics of Indian Negotiating Behavior". In: *International Journal of Cross-Cultural Management*, 2004, 39, DOI: 10.1177/1470595804038867.

Ein unverzichtbarer Artikel, damit man als westlicher Expat wenigstens einen Eindruck vom kulturellen Programm erhält, welches beim indischen Verhandlungspartner im Hintergrund abläuft. Unser Top-Tipp.

Moser, Roger und Carl Frederic Cohnssen. Strategies and Tactics in German/Swiss-Indian Negotiations: Lessons learned.
<http://www.fim.unisg.ch/~media/internet/content/dateien/instituteundcenters/fim/india/fim-negotiation%20tactics%20in%20india-public%20summary>

Im Gegensatz zu Kumars theoretisierendem Ansatz ist dieses Public Summary deshalb so wertvoll, weil es sehr konkret auf typische Taktiken eingeht und berichtet, welche am Verhandlungstisch mit Indern erfolgreich waren, und mit welchen Deutsche bzw. Schweizer nicht weiterkamen.

Gunnarsson, Sturla. *Monsoon* (Kanada, Frankreich, Indien, 2014).

Ein Dokumentarfilm, im Monsoon von 2013 gedreht, der zeigt, wie das Leben in Indien von diesem Phänomen beeinflusst wird. Gunnarsson folgt dem Alltag verschiedener Inder, dem von Bauern und Fischern aber auch Mumbais Bürgern. Der Zuschauer im wettertechnisch gemäßigten Deutschland bekommt dabei einen Eindruck, wie sehr sich der Monsoon als Naturgewalt darstellt.

Der schnelle Link

<http://www.health24.com/News/Public-Health/How-doctors-in-India-scam-sick-patients-20150225>

Hier findet der Leser die häufigsten Betrugsmaschen indischer Krankenhäuser, die sich eher als Wirtschaftsunternehmen verstehen. Wenn man diesen Artikel gelesen hat, ist man geneigt, sich bei ernsthaften Gesundheitsproblemen nach Singapur oder Deutschland auszufliegen zu lassen.

<http://thediplomat.com/2016/08/dealing-wth-the-growing-threat-of-medical-malpractice-in-india/>

Der Artikel erklärt, wie das System unbeabsichtigt unethisches und betrügerisches Verhalten von Ärzten und Krankenhäusern fördert, und welche Änderungen zu einer Verbesserung des Gesundheitssektors führen würden.

<http://indiatoday.intoday.in/story/servants-turn-killers/1/126671.html>

Auch Arbeitgeber können etwas dafür tun, dass Hausangestellte nicht zu Dieben (und Schlimmerem) werden. Fälle, in denen Dienstboten ihre Herrschaft ermordeten, machen jedoch auch deutlich, wie wichtig es ist, in eskalierenden Konfliktsituationen oder bei vorangegangenen kleineren Unregelmäßigkeiten Angestellte zu entlassen.

6 Gemeinsame Pläne



Vorsätze für die Zukunft...

Sandra hatte nur unter *einer* Bedingung mit zurück nach Indien kommen wollen: dass man erst einmal eine Woche in Goa Urlaub machte und dort in aller Ruhe und mit etwas Abstand zum Alltag über die gemeinsame Zukunft und die nächsten zwei Jahre sprach.

Somit war ihr Angebot wohl eher als Verhandlungseröffnung zu verstehen. Der Forderungskatalog, den sie Breidenstein beim Frühstück, am Strand und beim Feierabendbier nach und nach präsentierte, beinhaltete außerdem: Mindestens ein ganzer Tag als Familientag am Wochenende, vorzugsweise Sonntag; mindestens einmal im Quartal ein verlängertes Wochenende; zwei gemeinsame Urlaube von mindestens zehn Tagen im Jahr; als Mindestanforderung für die Gesprächsdauer pro Tag wollte sie die angeblich für deutsche Ehepaare durchschnittlichen zwölf Minuten nicht unterschritten wissen...

„Halt, halt – halt! Du willst mir doch nicht sagen, wir hätten die letzten Monate weniger als zwölf Minuten am Tag geredet?“

„Ja, natürlich. Was glaubst du denn? Wann haben wir denn groß gesprochen? Morgens hast du den Mund noch nie groß aufgebracht. Das ist o.k., das respektiere ich. Aber du hast auch abends kaum noch was gesagt. Geschweige denn mich mal gefragt, wie es mir so geht.“

Breidenstein wollte innerlich eine Hochrechnung aufstellen, aber er musste besser aufpassen. Sandra war schon beim nächsten Schritt ihrer Salami-Taktik: „Außerdem will ich Unterstützung im Haushalt!“

„Wie meinst du denn das jetzt wieder? Du musst doch eh nichts machen, dafür haben wir doch eine Maid? Und eine Nanny! Soll ich jetzt Geschirr spülen, oder was?“

„Natürlich nicht, aber was glaubst du, wer das alles koordiniert und überwacht? Sich darum kümmert, dass die Stromrechnung bezahlt wird, die Klempner die Wohnung nicht unter Wasser setzen, der Internet-Anschluss funktioniert, und, und, und? Der liebe Gott? Findet der auch einen Kindergarten-Platz für Philipp? Dann ist ja alles gut!“

Gefährliches Terrain. Breidenstein versuchte, sich nach besten Kräften einzufühlen und die Perspektive seiner Frau einzunehmen. Dass Kleinkram einen mürbemachen konnte, das verstand er sofort. Und dass die Suche nach einem Hort auch nicht trivial war, leuchtete ein. Aber wie sollte er sich neben seinem Job auch noch *darum* kümmern? Sandra hatte sich dazu schon konkret Gedanken gemacht. Erste Maßnahme: Netzwerk erweitern, und zwar auch außerhalb der Expat-Community. Gemeinsam Kontakt zu indischen Nachbarn und Kollegen knüpfen. Die kannten sich doch am besten aus und konnten sicher helfen. Zweitens:

Sandra ab und an mal Zugriff auf Breidensteins Angestellte gewähren. Wenn er Joseph für bestimmte Erledigungen mal für ein paar Stunden entbehren könnte, wäre das schon eine große Hilfe. Drittens: ihr einfach mal zuhören und Vorschläge bringen. Wobei man wieder beim Thema Miteinander-Reden war.

Soweit klang das alles doch sehr vernünftig. Kritisch wurde es, als Sandra sein Arbeitspensum ansprach, und wie er sich die letzten Monate von ihr abgekapselt hatte. Dass es ihm nicht wirklich gut ging in seinem neuen Job, hatte sie schon mitbekommen. Anfangs hatte sie ja noch gefragt, aber nach wiederholten ausweichenden Antworten, und nachdem er dann ohnehin kaum noch zu Hause war, hatte sie auch irgendwann nicht mehr nachgehakt.

Jetzt musste Breidenstein aufpassen, was er sagte. Wenn er jetzt zugab, dass seine Frau ihm in ihrer anfänglichen, manchmal geradezu naiven Indien-Euphorie oft tierisch auf den Wecker gegangen war, und er sie teilweise einfach nicht mehr ernstnehmen konnte, dann durfte er bestimmt alleine nach Mumbai fliegen. Auch die Desperate-Housewives-Phase anzusprechen, war sicher keine gute Idee.

„Weißt du, Ralf – für mich war das auch schwierig. Klar hast du Erwartungen zu erfüllen und stehst in der Arbeit immens unter Druck. Aber schau mich mal an. *Du* kanntest das ja alles schon. *Du* hast eine klare Aufgabe, hast ein berufliches Netzwerk, bekommst jeden Monat Geld aufs Konto, musst keinen um etwas bitten. Bekommst Anerkennung. Und für *dich* war das alles schon selbstverständlich, wie das in Indien so läuft. Ich habe wegen dir mein Leben in Stuttgart und Freising, meine Arbeit, meine Freunde und Familie – alles habe ich hinter mir gelassen. Manchmal war ich so frustriert, dass ich froh war, mich bei irgendwelchen komischen Weibern auskotzen zu können, mit denen ich daheim freiwillig keine drei Worte wechseln würde.“

Das war jetzt wohl der richtige Moment, ihr mit Sonnencreme sanft den Nacken zu massieren und einen Kuss zu geben. „Und reisen will ich. Das Land kennen lernen. Indien hat sicher mehr zu bieten als den Weg von unserer Wohnung zum Gemüsehändler.



Savio Noronha, Director of Bizfosys Technologies, Salcete (Goa)

When looking for a site to set up a business, why not consider Goa? Goa has long overcome the old cliché as a laid-back tourist destination for hippies who live on illegal drugs. Of course, tourism still is important, but Goa is seeking to diversify its portfolio. The state has much to say in its favour.

In comparison with alpha cities such as Mumbai, there is much less traffic, and the roads are quite alright. The cost of living is lower, including land and accommodation. Generally, you will be dealing with an investment-friendly state government (subsidies are available) and efficient customs authorities. As there are direct flights from Europe, not least from Germany, more and more Germans are discovering Goa for their holidays or for their second homes.

I think citizens, visitors, and investors alike appreciate the fact that Goa's environment is yet unspoilt, because there is no heavy industry. Due to Goa's past as a Portuguese colony, the make-up of the population has a healthy mix of different religions, not least a sizeable Christian minority, so clashes are virtually unknown. More Goans, by the way, are learning German. They are considered to be honest and interested in long-term employment. Goa has a lot of untapped potential.

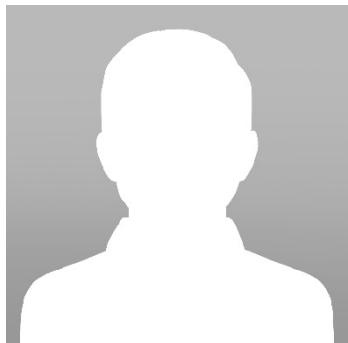
...bleiben nicht nur gute Absichten

„Sag mal, haben wir noch Zeit für einen Kaffee?“ Breidenstein warf einen kritischen Blick auf seine Armbanduhr. „Ach komm, Ralf! Das geht sich doch sicher noch aus! Und deine Kollegen sollten sich ohnehin so langsam daran gewöhnen, ohne dich auszukommen. Das ist unser vor-vor-letzter gemeinsamer Mittwochs-Lunch! Und zur Signier-Stunde im Crossword schaffe ich es allemal noch rechtzeitig. Zumal man schlecht ohne mich anfangen wird.“ Sandra war sichtlich stolz, dass der englischen Übersetzung ihrer skurrilen Kurzgeschichten so viel Interesse entgegengebracht wurde. „Da hast du Recht. Dann sollten wir aber auch gleich noch Nachtisch bestellen. Meinst du, dass man in Deutschland inzwischen Butterscotch-Eis bekommt? Mein Gott, wie ich das vermissen werde!“

Breidenstein konnte es immer noch nicht fassen, dass die drei Jahre in Mumbai bald vorbei sein sollten. Sein Vertrag mit Expert(s)Connect lief

demnächst aus, und nachdem Marc Andrä seine Anteile an dem inzwischen profitablen Unternehmen verkauft hatte, war Breidenstein nicht nach einer zweiten Runde zumute. Zumindest nicht mit dem neuen Investor, der indien-technisch noch völlig grün hinter den Ohren war.

Mit Andrä hätte er vielleicht sogar weitergemacht. Der war nach einer verlorenen Wette vor knapp zwei Jahren richtig handzahm geworden: „Ein Monat Hospitanz in Mumbai ohne 5-Sterne-Hotel oder sonstige Sonderprivilegien“ hatte der Unternehmer leichtsinnig als Einsatz in den Ring geworfen, falls Breidenstein es schaffen sollte, den Premierminister für eine Veranstaltungseröffnung zu gewinnen. Und – was für das Team in Mumbai erst einmal ein Schock war – Wort gehalten... Zwei Wochen lang hatte der Praktikant wider Willen einfach nur genervt, aber ab Woche drei war so langsam Erkenntnis eingesickert. Andrä kurz danach erschienener Ratgeber *Ich bin dann mal weg: Meine indische Reise zu kreativer Gelassenheit* war seit Monaten auf den Bestseller-Listen, und spätestens seit Veröffentlichung eines Interviews im *Manager Magazin* pilgerten scharenweise deutsche Firmenchefs unter der Maxime „Erst spüren – dann führen!“ für ein paar Wochen zu ihren Niederlassungen und Geschäftspartnern nach Indien.



Mony Khubchand, Owner
of Indus Valley and
Greenfields, New Delhi

Yes, India has indeed become a country of mobile phones (about a billion phones, I should say); and the number of people using internet is growing faster than in almost any other part of the world. We also are on our way to a cashless society. In spite of all this, we realized that even in our company, there were many members of support staff who had never been on a flight before and knew airplanes only from movies.

So as a complete surprise and gift to them, we organized a flight to Jaipur for all 17 staff members and made sure that each of them got a window seat. In Jaipur, we went sightseeing on a chartered coach. We had decided to take along everyone connected with us, including the drivers, the ‘peons’ and even the domestic helpers, such as cooks and maids. You should have been there to witness their excitement. They had not thought it possible. But as they say: Dreams may come true.

Als streng gehütetes Geheimrezept gab der Autor seinen Lesern mit auf den Weg, dass nichts die interkulturelle Zusammenarbeit so fördere, wie sich in ungezwungenem Rahmen besser kennen zu lernen. Breidensteins Budget für Betriebsausflüge und regelmäßige Cocktail-Abende mit den Mitarbeitern und deren Partnern war seitdem nie wieder in Frage gestellt worden...

Für Sandra waren diese Partys immer ein Höhepunkt und willkommener Anlass, sich mit dem Team zu vernetzen. Und seit Breidenstein sich auch noch nach Möglichkeit jeden Mittwoch mit ihr zum Mittagessen traf, war sie immer gut informiert, was die Sorgen und Nöte, aber auch die beruflichen Erfolge ihres Gatten anging. Und was seinen Zeitplan betraf. Keine Ausreden also, wenn Philipps Kindergarten zum Elternabend oder zur Weihnachtsfeier lud.

„Schön, dass wir keine Geheimnisse mehr voreinander haben, Ralf. Das soll unbedingt so bleiben, das wünsche ich mir. Und unsere Mittags-Dates, die will ich auch nicht missen. Auch wenn wir wieder in Stuttgart sind.“ Fast wehmütig packte Sandra die Flasche mit dem Rest Mineralwasser in ihre Handtasche. „Wobei ich mir das ehrlich gesagt noch nicht so wirklich vorstellen kann. Also, Deutschland meine ich.“

Jetzt oder nie. Wenn er den Moment verpasste, dann würde es sicher nicht einfacher. Gut. Also besser jetzt gleich: „Du, Sandra. Süße. Weißt du eigentlich noch? Unser Ausflug nach Bangalore letztes Jahr? Da wo ich meinen Kunden besucht habe, und wir ein langes Wochenende dran gehängt haben? Da hat es dir ja schon ganz gut gefallen und so, oder...?“



Constance Grunewald-Petschke, Inhaberin von abroad [relocation. interculture. language.]

Um den Draht zueinander nicht zu verlieren, sollten Paare im Ausland besonders viel Zeit für regelmäßigen (z.B. wöchentlichen) Austausch einplanen. Wie sich dieser gestaltet, kann Jeder für sich entscheiden. Jedoch gibt es einige Fragen, die helfen können, den Austausch zu strukturieren. Stellen Sie einander beispielsweise folgende Fragen:

- Wie geht es mir auf einer Skala von 1 (schlecht) bis 10 (ausgezeichnet) momentan mit meiner aktuellen Lebens-, Arbeits- oder Familiensituation?
- Was waren die Highlights meiner letzten Woche? Was waren die Negativ-Erlebnisse?
- Wie haben sich die positiven/negativen Momente auf mein Wohlbefinden ausgewirkt?
- Was habe ich diese Woche konkret für mein Wohlbefinden getan? Was hätte ich gerne getan?
- Was könnte ich persönlich für mein Wohlbefinden nächste Woche noch tun?
- Was brauche ich von dir damit ich mich auf der Wohlfühlskala weiter Richtung 10 bewegen kann?
- Was glaube ich, wie du dich gerade mit mir als Partner fühlst, wie wirke ich auf dich?

Die Herausforderungen im Ausland erweitern nicht nur den eigenen kulturellen und sprachlichen Horizont auf unvergleichliche Weise. Sie machen Menschen auch widerstandsfähiger, kreativer und durchsetzungsfähiger. Die Kommunikations- und Problemlösungskompetenz wird erweitert.

Das gilt auch für das Privatleben, denn in den meisten Fällen verändert sich im Ausland die Struktur in der Partnerschaft. Als eine Frau, die durch die Entsendung plötzlich von der Mitverdienerin zur Hausfrau geworden war, hatte ich zugunsten unseres Auslandsaufenthaltes einen Teil meiner Identität abgegeben. Ich fühlte mich minderwertig und abhängig, weil ich kein eigenes Geld mehr nach Hause brachte.

6.1 Interkulturelle Kompetenz

Die Breidensteins fühlen sich bereit für den nächsten Indienaufenthalt. Mumbai ist ihnen zu einer neuen Heimat geworden, zu einem neuen Teil ihrer Identitäten. Dass sie insgesamt positiv auf die Jahre blicken, die hinter ihnen liegen, hängt mit dem erfolgreich verarbeiteten Kulturschock zusammen und damit, dass sie ihre Ehekrise gut überstanden haben.

Durch das Meistern der Herausforderungen haben beide an interkultureller Kompetenz gewonnen. In der Wissenschaft werden oft die folgenden Kenntnisse und Fähigkeiten als Marker für interkulturelle Kompetenz genannt: Wissen über kulturelle Eigenheiten bestimmter Länder, Empathie, Offenheit für Neues, Kommunikationsfähigkeit, die Bereitschaft neue Wege zu gehen, Toleranz, Veränderungsbereitschaft, ein zielführender Umgang mit Stress und unklaren Situationen und kooperatives Arbeiten bzw. aktives Zuhören. Dabei ist zu beachten, dass einige der Marker auf der kognitiven Ebene verortet sind, wie z.B. das Wissen über kulturelle Aspekte des Gastlandes. Andere Marker identifizieren innere Einstellungen, die zu der Absicht führen, auf eine kulturell kompetente Weise zu handeln – wie die Offenheit für Neues, beispielsweise. Die dritte Ebene, auf der sich interkulturelle Kompetenz zeigt, ist die affektive. Ist man bei allen guten Absichten wirklich *in der Lage*, z.B. zielführend mit Stress umzugehen und effektiv zu kommunizieren? So, dass die Befindlichkeit auch stimmt? Die nicht ganz überraschende Erkenntnis: Der Erwerb affektiver interkultureller Kompetenz ist am schwersten.

Das haben Sandra und Ralf Breidenstein im Feld erfahren müssen. Bei ihrer Ankunft in Mumbai sind beide nicht „inkompetent“ im Sinne der Definition. Ralf verfügt bereits über erfühlte und reflektierte Erfahrungen mit Indien (nämlich mit Delhi). Sandra hatte sich immerhin mithilfe diverser Bücher und Filme auf ihr Gastland vorbereitet. Auch eine vage Offenheit für Neues ist bei Sandra durchaus vorhanden. Ralf ist diesbezüglich bei seiner Ankunft bereits auf einem fortgeschrittenen Niveau – allerdings nur was die Lebensbereiche angeht, in denen Interaktionen mit Indern stattfinden. Der Dynamik innerhalb seiner Familie, die sich ja auch durch fremdkulturelle Erfahrungen verändert, steht er weniger aufgeschlossen gegenüber.

Beide jedoch haben längere Zeit Schwierigkeiten, effektiv zu kommunizieren und zielführend mit Stress und Konflikten umzuge-

hen, sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich. Schwere gesundheitliche Probleme von Expats (physisch oder psychisch), wie bei Ralf, sind in der Regel Symptome dafür, dass die höchste Stufe, also affektive interkulturelle Kompetenz noch nicht erreicht ist: Der eigene Körper lässt sich eben nicht nur durch Verstand und Einsicht steuern.

Am Ende ihrer Zeit in Mumbai hat Sandra eine kreative und außerordentlich indische Lösung für die Frustrationen, die das Familienunternehmen Haushalt für sie bereithält, gefunden: sie bekommt nach Bedarf Zugriff auf Ralfs Mitarbeiter. Dabei macht sie sich den kulturellen Umstand zu Nutze, dass private und berufliche Sphäre in Indien nicht so scharf getrennt sind wie in Deutschland. Den indischen Mitarbeitern nämlich ist wohl bewusst, wie sehr sie und ihr Betrieb von einem daheim entlasteten Chef profitieren. Und Sandras neue Selbstfürsorge trägt dazu bei, dass sie sich als Expatfrau wohlfühlt. Auch Ralf hat sich von selbstaufgerlegten Zwängen befreit, die ihm in Mumbai im Wege standen (eben der Vorstellung, dass der Einsatz von Mitarbeitern für das Private zumindest anrüchig wäre).

Ebenso hat sich das Paar von dem Glauben verabschiedet, Familienleben würde sich ‚schon irgendwie ergeben‘. Der von langen Arbeitszeiten, chaotischer Verkehrsinfrastruktur und Jugaad-Kultur geprägten Welt von Mumbai setzen Ralf und Sandra bewusst Planbarkeit und Nischen von Selbstbestimmtheit entgegen – wöchentliche Dates dienen der Beziehungspflege.

Durch diese (auch psychische) Entlastung hat Sandra tatsächlich Kopf und Herz frei, sich für die Arbeit ihres Mannes zu interessieren und bei gesellschaftlichen Anlässen mit ihm aufzutreten. Partys verlieren so ihren Pflichtcharakter, sie werden für Sandra zur Chance, in Kontakt mit interessanten Menschen zu kommen. Überhaupt wird die Gemeinschaft der anderen deutschsprachigen Expatfrauen weniger wichtig. Sandra vermag nun ihrer Offenheit für Neues auch Taten folgen zu lassen – und knüpft Bekanntschaften mit den indischen Nachbarn.

Ralf hat gelernt, an der Work-Life-Balance Gefallen zu finden, die ihm seine Frau zunächst abgerungen hat. Er hat sich damit auch erfolgreich gegen den Druck seiner Kollegen und des CEO gewehrt, der deutsche Werte und Normen auf seine Bewertungen von *Expert(s)Connect* anwendet. Überdies ist es Ralf gelungen, seinen Chef mithilfe erlebter Landeskunde zu einem Perspektivwechsel (und seinerseits zu größerer interkultureller Kompetenz) zu verhelfen. Als Folge dessen bringt der CEO der Situation des Mumbaier Büros und

seinen Managemententscheidungen nun mehr Verständnis entgegen. Ralf hat die Effektivität seiner eigenen Kommunikation verbessert und das Repertoire seiner Problemlösungsstrategien deutlich erweitert.

Generell ist es ein gutes Zeichen, wenn die Anpassung von Expats und ihren Familien auch zu positiven Gefühlslagen im Gastland führt: wenn man sich auf und über das Zusammensein mit indischen Freunden *freut*; wenn man Jugaad *mit Stolz lebt*; wenn man über die Hochzeit seines Hausmädchens mütterlich *beglückt sein* kann, und wenn man die Freiräume des Expatdaseins in Mumbai als *angenehm empfindet*.

Dann ist die affektive interkulturelle Kompetenz spürbar gestiegen und einem weiteren erfolgreichen Aufenthalt als Expat steht in dieser Hinsicht nichts mehr im Wege.

Literatur- und Filmtipps

Erll, Astrid und Marion Gymnich. *Interkulturelle Kompetenzen: Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen.* Stuttgart: Klett, 2013.

Der in der Reihe UNI-WISSEN veröffentlichte Band ist handlich und erklärt, was eigentlich zur Interkulturellen Kompetenz gehört. Um den Begriff ranken sich mittlerweile viele Legenden. Die Autorinnen sind renommierte Wissenschaftlerinnen in den Cultural Studies und ergreifen hier die Gelegenheit, die Debatten zum obigen Thema einem Lesepublikum allgemeinverständlich, aber nicht unangemessen vereinfacht zusammenzufassen.

Kakar, Katharina. *Moving to Goa.* Delhi: Viking, 2013.

Die deutsche Anthropologin und Religionswissenschaftlerin Katharina Kakar hat mit ihrem Ehemann Sudhir (dem bekannten indischen Psychoanalytiker) bereits ein ausgezeichnetes Werk über Indien vorgelegt (*Die Inder – Portrait einer Gesellschaft*) und als Alleinautorin eine Monographie über Frauen in Indien. Ihr Bericht aus Goa, seit 2003 ihre Heimat, ist ein persönlicheres Buch. Neben Erfahrungen mit der goanischen Mentalität und Entdeckungen kultureller Sehenswürdigkeiten abseits der Touristenrouten teilt Kakar Nachdenkliches zum Stand des Dorflebens in Goa. Wird es die noch immer anschwellende Touristenwelle überstehen?

Miranda, Mario de. *Mario de Miranda.* Panjim: Architecture Autonomous, 2008.

Eine empfehlenswerte Sammlung des vielleicht berühmtesten Karikaturisten Indiens, der in Portugiesisch-Indien (also Goa) geboren und dort auch gestorben ist. Tätig war er für große Zeitungen in Mumbai, wie z.B. die *Times of India*. Nicht nur seine satirischen Szenen indischen Alltagslebens sind unterhaltsam, sondern auch seine Karikaturen, die er von seinen Reisen, u.a. nach Deutschland, mitbrachte. Übrigens sind die Mario Galerien einen Besuch wert; die Liste aller Galerien findet man unter www.mariodemiranda.com/.

Nalin, Pan. *Angry Indian Goddesses [7 Göttinnen]* (Indien, Deutschland, 2015).

Ein Junggesellinnenabend in Goa endet in Mord und Totschlag. Dabei sind es nicht etwa die Freundinnen, die sich zerfleischen – im Gegenteil, es ist ihr schwesterlicher Zusammenhalt, der ihre Rache an einer vergewaltigenden Männergruppe möglich macht. Obgleich man darüber streiten kann, ob die Glorifizierung von Selbstjustiz wirklich eine schöne Sache ist, bekommt man doch einen Eindruck von der systemischen Gewalt gegen Frauen in Indien und gönnt den Racheengeln ihre Vendetta. Auch Goa präsentiert sich stark in diesem Film: als eine Urlaubskulisse, die zur Hölle wird.

Der schnelle Link

<http://www.thehindu.com/news/national/other-states/Goa-will-be-worst-hit-by-SC-order-on-liquor-shops-CM/article16920843.ece>

Die Gelegenheiten, Alkohol in Goa zu erwerben, werden weniger. Ein neues Gesetz wird zu massiven Geschäftsschließungen führen. Die harte Linie ist ein Ergebnis des neuen fundamentalistisch-hinduistischen ‚Volksempfindens‘, das nun auch den Bundesstaat mit dem höchsten Anteil an Christen zu dominieren beginnt.