

INDRA NOOYI

Ehemalige Vorsitzende
und CEO, PepsiCo

*New York
Times*
Bestseller

Die Lektionen eines Lebens

Was ich über
Arbeit, Familie
und unsere
Zukunft denke

PLASSEN
VERLAG

INDRA K. NOOYI
DIE LEKTIONEN EINES LEBENS

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel
MY LIFE IN FULL : WORK, FAMILY, AND OUR FUTURE
ISBN 978-0-593-19179-8

Copyright der Originalausgabe 2021:

Copyright © 2021 by Preetara LLC

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin

Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

Copyright der deutschen Ausgabe 2023:

© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Rotkel. Die Textwerkstatt

Coverfoto: © Annie Leibovitz, 2021

Gestaltung und Satz: Sabrina Slopek

Lektorat: Christoph Landgraf

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

Bildquellen:

Photos on insert pages 1 (all), page 2 (all), page 3 (all), page 4 (top left, bottom center), page 5 (all), page 6 (top), page 7 (all), page 8 (top), page 9 (top, bottom), page 10 (bottom), courtesy of the author; photos on page 6 (bottom), page 8 (bottom), page 9 (middle), page 10 (top), page 11 (bottom), page 12 (bottom), page 14 (top), page 15 (all), by Joe Vericker/Photobureau; photo on page 11 (top) PepsiCo, Inc., 2017 Annual Report Cover; photo on page 11 (middle), by Andy Ryan; photo on page 12 (top), courtesy of Reckitt Benckiser; photo on page 12 (middle), a photo taken on the stage at Tina Brown's 2016, Women in the World conference, including Anne-Marie Slaughter, Indra Nooyi, and Norah O'Donnell; photo on page 13 (top), courtesy of Centerview Partners; photo on page 13 (bottom), courtesy of Major League Baseball, Major League Baseball trademarks and copyrights are used with permission of Major League Baseball. Visit MLB.com; photo on page 14 (bottom), courtesy of the Nelson Mandela Foundation; photo on page 16, by Jon R. Friedman.

ISBN 978-3-86470-884-8

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

BÖRSEN  MEDIEN
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach

Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444

E-Mail: info@plassen-buchverlage.de

www.plassen.de

www.facebook.com/plassenbuchverlage

www.instagram.com/plassen_buchverlage

Für meinen Mann Raj,
meine Kinder Preetha und Tara,
meine Eltern,
meinen Thatha

INDRA NOOYI

Ehemalige Vorsitzende und CEO, PepsiCo

Die Lektionen eines Lebens

Was ich über Arbeit, Familie
und unsere Zukunft denke

PLASSEN
VERLAG

INHALT

| | |
|------------------------------------|------------|
| EINFÜHRUNG | 9 |
| TEIL I | |
| WIE ICH AUFWUCHS | 17 |
| TEIL II | |
| WIE ICH FUSS FASSTE | 95 |
| TEIL III | |
| DIE JAHRE BEI PEPSICO | 153 |
| TEIL IV | |
| BLICK IN DIE ZUKUNFT | 283 |
| DANKSAGUNGEN | 337 |
| ENDNOTEN | 343 |

EINFÜHRUNG

An einem nebligen Dienstag im November 2009 stand ich nach stundenlangen Treffen mit zwei Dutzend hochrangigen amerikanischen und indischen Wirtschaftsvertretern in Washington, D.C., zwischen dem Präsidenten der Vereinigten Staaten und dem indischen Premierminister.

Barack Obama und Manmohan Singh hatten den Raum betreten, um sich über die Fortschritte unserer Gruppe zu informieren, und Präsident Obama begann, das amerikanische Team seinem indischen Amtskollegen vorzustellen. Als er zu mir kam – Indra Nooyi, CEO von PepsiCo – rief Premierminister Singh aus: „Oh! Aber sie ist eine von uns!“

Und der Präsident antwortete, mit einem breiten Lächeln und ohne zu zögern: „Ah, aber sie ist auch eine von uns!“

Es ist ein Moment, den ich nie vergessen werde – spontane Freundlichkeit von den Oberhäuptern der beiden großen Länder, die mir so viel gegeben haben. Ich bin immer noch das Mädchen, das in einer eng verbundenen Familie in Madras, im Süden Indiens, aufgewachsen ist, und ich bin tief mit den Lehren und der Kultur meiner Jugend verbunden. Ich bin aber auch die Frau, die im Alter von 23 Jahren in die USA

kam, um zu studieren und zu arbeiten, und die es irgendwie geschafft hat, ein berühmtes Unternehmen zu leiten – ein Weg, der meiner Meinung nach nur in Amerika möglich ist. Ich gehöre in beide Welten.

Wenn ich zurückblicke, erkenne ich, dass mein Leben voll von dieser Art von Dualität ist – konkurrierende Kräfte, die mich von einem Kapitel zum anderen geschoben und gezogen haben. Und ich sehe, dass dies auf jeden von uns zutrifft. Wir alle müssen das Gleichgewicht halten, jonglieren, Kompromisse eingehen und unser Bestes tun, um unseren Platz zu finden, voranzukommen und unsere Beziehungen und Verantwortlichkeiten zu bewältigen. Das ist nicht einfach in einer Gesellschaft, die sich sehr schnell verändert und dennoch an einigen uralten Gewohnheiten und Verhaltensregeln festhält, die sich unserer Kontrolle entziehen.

Meine Familie und meine Arbeit waren schon immer die beiden Anforderungen, die mich ausmachen. Ich habe 1994 bei PepsiCo angefangen, auch weil der Hauptsitz des Unternehmens in der Nähe meines Hauses lag. Ich hatte zwei Töchter, damals zehn und anderthalb Jahre alt, und einen Ehemann, dessen Büro in der Nähe lag. Das Jobangebot von PepsiCo erschien uns sinnvoll, weil der Arbeitsweg kurz war. Ich konnte in 15 Minuten zur Schule oder nach Hause zum Baby fahren. Natürlich ist das nicht der einzige Grund, warum ich mich für PepsiCo entschieden habe, ein lebendiges, optimistisches Unternehmen, das mir vom ersten Moment an uneingeschränkt gefiel. Ich hatte auch das Gefühl, dass PepsiCo ein Unternehmen war, das offen dafür war, mit der Zeit zu gehen.

Das war wichtig. Ich war eine Frau, eine Immigrantin und eine Person of Color, die eine Führungsetage betrat, in der sie anders war als alle anderen. Meine Karriere begann zu einer Zeit, als die Dynamik zwischen Frauen und Männern am Arbeitsplatz noch nicht die gleiche war wie heute. In den 14 Jahren, die ich als Beraterin und Unternehmensstrategin tätig gewesen war, hatte ich nie eine Chefin gehabt. Ich hatte keine weiblichen Mentoren. Ich war nicht verärgert, dass

ich von den Gepflogenheiten der männlichen Macht ausgeschlossen wurde, ich war einfach froh, dass ich überhaupt eingeschlossen wurde. Aber als ich zu PepsiCo kam, strömten gebildete, ehrgeizige Frauen in die Belegschaft, und ich spürte, wie sich die Atmosphäre veränderte. Der Wettbewerb zwischen Männern und Frauen wurde immer schärfer, und in den folgenden Jahrzehnten haben Frauen das Spiel in einer Weise verändert, die für mich zu Beginn undenkbar gewesen wäre. Als Führungskraft in der Wirtschaft habe ich immer versucht, den Wandel der Kultur vorzusehen und darauf zu reagieren. Als Frau und Mutter von Mädchen wollte ich alles tun, um ihn zu fördern.

Als meine Karriere voranschritt und meine Kinder heranwuchsen, kämpfte ich mit den allgegenwärtigen Konflikten einer berufstätigen Mutter. 15 Jahre lang hatte ich in meinem Büro ein Whiteboard, auf das nur meine Töchter schreiben oder etwas löschen durften. Mit der Zeit wurde diese Tafel zu einem tröstlichen Kaleidoskop von Kritzeleien und Nachrichten, eine ständige Erinnerung an die Menschen, die mir am nächsten standen. Als ich aus meinem Büro auszog, habe ich eine Leinwandkopie der letzten Version behalten: „Hey Mom, ich hab dich ganz, ganz doll lieb. XOXOXOX.“, „Halte durch. Vergiss nie, dass du Menschen hast, die dich lieben!“, „Hab einen tollen Tag!“, „Hey Mom, du bist die Allerbeste! Mach weiter so!“, heißt es auf dem Bild mit Comicfiguren und Bildern von Sonnen und Wolken, alles in grünem und blauem Whiteboard-Stift.

Als hochrangige weibliche CEO wurde ich immer wieder gebeten, vor einem großen Publikum über Konflikte zwischen Beruf und Familie zu sprechen. Ich sagte einmal, dass ich mir nicht sicher sei, ob meine Töchter mich für eine gute Mutter hielten – geht es nicht allen Müttern manchmal so? Und ein indischer Fernsehsender produzierte eine einstündige Diskussionsendung zur Hauptsendezeit – ohne mich –, in der es darum ging, was Indra Nooyi über arbeitende Frauen gesagt hatte.

Im Laufe der Jahre bin ich Tausenden von Menschen begegnet, die sich Sorgen machten, wie sie ihren Familien, ihrer Arbeit und ihren Ambitionen, gute Bürger zu sein, gerecht werden könnten. Diese Beschäftigung hatte einen großen Einfluss auf mich, ich habe detaillierte Kenntnisse erlangt und diese tief verinnerlicht. Ich habe darüber nachgedacht, dass die Familie eine so mächtige Quelle menschlicher Stärke ist, aber ich habe auch erkannt, dass es für so viele Menschen eine Quelle des Stresses ist, eine Familie zu gründen und aufzuziehen.

Gleichzeitig gehörte ich zu einer viel gepriesenen Gruppe globaler CEOs, die regelmäßig zu den einflussreichsten Führungskräften der Welt eingeladen wurden. Dabei fiel mir auf, dass die schmerzlichen Geschichten darüber, wie Menschen – vor allem Frauen – darum kämpfen, ihr Leben und ihren Lebensunterhalt miteinander zu vereinbaren, bei diesen Treffen völlig fehlten. Die Titanen der Industrie, Politik und Wirtschaft sprachen darüber, wie man die Welt durch Finanzen, Technologie und Flüge zum Mars voranbringen könnte. Die Familie – der eigentliche chaotische, reizvolle, schwierige und geschätzte Kern des Lebens der meisten von uns – war eine Randerscheinung.

Diese Diskrepanz hat tiefgreifende Folgen. Unser Versäumnis, das drängende Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den oberen Etagen der globalen Entscheidungsfindung zu thematisieren, hält jeden Tag Hunderte von Millionen Frauen nicht nur davon ab, aufzusteigen und eine Führungsposition einzunehmen, sondern auch davon, eine befriedigende Karriere mit einer gesunden Partnerschaft und Mutterschaft zu verbinden. In einem florierenden Markt müssen alle Frauen die Möglichkeit haben, einer bezahlten Arbeit außerhalb des Hauses nachzugehen, und unsere soziale und wirtschaftliche Infrastruktur muss diese Entscheidung voll unterstützen. Die finanzielle Unabhängigkeit und Sicherheit der Frauen, die für ihre Gleichstellung so wichtig sind, stehen auf dem Spiel.

Allgemeiner ausgedrückt: Die Tatsache zu ignorieren, dass die Arbeitswelt immer noch weitgehend auf den „idealen Arbeitnehmer“ von

einst ausgerichtet ist – einen unbelasteten männlichen Ernährer – schadet uns allen. Auch den Männern. Unternehmen verlieren, weil Produktivität, Innovation und Gewinn leiden, wenn so viele Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie sich nicht voll und ganz in die Arbeit einbringen können. Familien verlieren, weil sie so viel Energie darauf verwenden, mit alten Systemen zurechtzukommen – von kurzen Schulzeiten bis hin zu einem Mangel an Elternzeit oder der Möglichkeit, die Eltern zu pflegen –, die nicht mit ihrer Realität übereinstimmen.

Und natürlich leidet die gesamte Weltgemeinschaft darunter. Viele junge Menschen, die sich Sorgen machen, wie sie das alles schaffen sollen, entscheiden sich gegen Kinder. Dies könnte in den kommenden Jahrzehnten nicht nur schwerwiegende wirtschaftliche Folgen haben, sondern ich ganz persönlich finde dieses Detail traurig. Bei allem, was ich erreicht habe, war es meine größte Freude, Kinder zu haben, und ich will nicht, dass jemand auf diese Erfahrung verzichten muss, wenn er das nicht möchte.

Ich glaube, dass wir das Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie angehen müssen, indem wir uns mit einer Energie und einem Einfallsreichtum wie nie zuvor auf unsere Infrastruktur rund um das Thema „Betreuung“ konzentrieren. Wir sollten dies als einen „Moonshot“ betrachten, ein kühnes Vorhaben, das damit beginnt, dass jeder Arbeitnehmer Anspruch auf bezahlten Urlaub, Flexibilität und Vorhersehbarkeit hat, damit er die Ebbe und Flut des Arbeits- und Familienlebens bewältigen kann, und dann schnell die innovativsten und umfassendsten Lösungen für die Kinderbetreuung und die Betreuung älterer Menschen entwickeln, die sich unsere klügsten Köpfe ausdenken können.

Diese Aufgabe erfordert eine Führung, wie wir sie nicht oft erleben. Meiner Meinung nach besteht die grundlegende Aufgabe einer Führungspersönlichkeit darin, nach Möglichkeiten zu suchen, die kommenden Jahrzehnte zu gestalten, anstatt nur auf die Gegenwart zu reagieren, und anderen dabei zu helfen, die Unannehmlichkeiten zu akzeptieren, die mit der Veränderung des Status quo verbunden sind.

Wir brauchen die Weisheit von Unternehmensführern, politischen Entscheidungsträgern und allen Frauen und Männern, denen die Erleichterung des Nebeneinanders von Beruf und Familie am Herzen liegt, um hier zusammenzukommen. Mit Optimismus und einem zupackenden Verantwortungsbewusstsein können wir unsere Gesellschaft verändern.

Umgestaltung ist schwierig, aber ich habe gelernt, dass sie mit Mut und Beharrlichkeit – und dem unvermeidlichen Geben und Nehmen – gelingen kann. Als ich 2006 CEO von PepsiCo wurde, legte ich einen äußerst ehrgeizigen Plan vor, um die tief liegenden Spannungen in einem Unternehmen anzugehen, dessen Wurzeln immer noch im Verkauf von Limonade und Chips liegen. Ich wusste, dass wir mit vollem Einsatz ein Gleichgewicht schaffen mussten zwischen der Unterstützung unserer geschätzten Marken Pepsi-Cola und Doritos und den Bemühungen um die Herstellung und Vermarktung gesünderer Produkte. Wir mussten die Läden und Vorratskammern weiterhin mit praktischen, leckeren Snacks und Getränken versorgen, dabei aber die Umweltauswirkungen dieses Wachstums berücksichtigen. Wir mussten die auf ihrem Gebiet besten Köpfe gewinnen und an uns binden, aber auch sicherstellen, dass PepsiCo für eine Viertelmillion Menschen ein hervorragender Arbeitsplatz war. Ich nannte diese Mission „Performance with Purpose“ (Leistung mit Sinn) und wog ein Dutzend Jahre lang jede Entscheidung vor dem Hintergrund dieses Maßstabs ab, wobei ich ständig Kompromisse einging, um eine nachhaltigere, zeitgemäßere Organisation zu schaffen.

In den Monaten, bevor ich 2018 PepsiCo verließ, dachte ich darüber nach, wie ich in den kommenden Jahren einen Beitrag leisten würde, wohl wissend, dass ich eine in einer Kette von weiblichen Führungskräften bin, die uns für die nächsten Generationen voranbringen können. Ich nahm mir vor, ein Buch zu schreiben, und beharrte gegenüber jedem aus meinem Umfeld darauf, dass es keine Memoiren werden würden. Stattdessen, so dachte ich, würde ich jedes Gramm

EINFÜHRUNG

meiner Erfahrung und meines Intellekts in einen Leitfaden einfließen lassen, der uns hilft, Beruf und Familie miteinander zu verbinden.

Das Buch, das Sie in der Hand halten, ist nicht dieses Buch.

Erstens stellte ich bald fest, dass die Forschung über Arbeit und Familie bereits abgeschlossen ist. Aus allen Blickwinkeln und in allen Ecken der Welt waren die Argumente und Ideen zur Unterstützung von Familien – vom Mutterschutz über die frühkindliche Bildung bis hin zum Mehrgenerationenhaushalt – von brillanten Köpfen zusammengetragen, analysiert, bewertet und diskutiert worden. Ich brauchte das alles nicht zu wiederholen.

Zweitens weiß ich jetzt, dass alles, was ich zu diesem Thema beisteuere, voll und ganz aus meinem eigenen Leben stammt.

TEIL I

WIE ICH AUFWUCHS

1

Das Wohnzimmer der Frauen im Haus meiner Kindheit hatte ein einziges Möbelstück – eine riesige Palisanderholzschaukel mit vier langen Ketten, die in der Decke verankert worden waren, als mein Großvater das Haus 1939 an einer begrünten Straße in Madras, Indien, gebaut hatte.

Diese Schaukel, die in der südindischen Hitze sanft hin- und herglitt, war der Schauplatz von einer Million Geschichten. Meine Mutter, ihre Schwestern und ihre Cousinen – sie trugen einfache Saris in Fuchsia, Blau oder Gelb – schaukelten am späten Nachmittag mit Tassen süßen Milchkaffees darauf, die nackten Füße auf den Boden gestreckt, um sie in Bewegung zu halten. Sie planteten die Mahlzeiten, verglichen die Noten ihrer Kinder und studierten indische Horoskope, um passende Partner für ihre Töchter oder die anderen jungen Leute in ihren weitreichenden Familiennetzwerken zu finden. Sie diskutierten über Politik, Essen, lokalen Klatsch und Tratsch, Kleidung, Religion, Musik und Bücher. Sie waren laut, sprachen übereinander und ließen das Gespräch laufen.

Von klein auf habe ich mit meiner älteren Schwester Chandrika und meinem jüngeren Bruder Nandu auf der Schaukel gespielt. Wir schaukelten und sangen unsere Schullieder: „The Teddy Bears’ Picknick“,

„The Woodpecker Song“, „My Grandfather’s Clock“, oder Songs von den Beatles, Cliff Richard oder den Beach Boys, die wir im Radio gehört hatten: „Eight Days a Week“, „Bachelor Boy“, „Barbara Ann“. Wir dösten, wir rauften. Wir lasen britische Kinderromane von Enid Blyton, Richmal Crompton und Frank Richards. Wir fielen auf den glänzenden roten Fliesenboden und standen wieder auf.

Unser Haus war ein großes, lichtdurchflutetes Haus, in dem ein Dutzend Cousins und Cousinen an Festen und Feiertagen zusammenkamen. Die Schaukel diente als Kulisse für ausgeklügelte Theaterstücke, die wir schrieben und aufführten, basierend auf allem, was uns in den Sinn kam. Eltern, Großeltern, Tanten und Onkel versammelten sich, um zuzuschauen, und hielten Zeitungsfetzen in der Hand, auf die die Wörter „*Ein Ticket*“ gekritzelt waren. Es stand unseren Verwandten frei, unsere Aufführungen zu kritisieren, dabei zu plaudern oder einfach wegzugehen. Meine Kindheit war keine Welt des „Toll gemacht!“. Es hieß eher: „Das war so lala“ oder „Ist das das Beste, was du kannst?“ Wir waren an Ehrlichkeit gewöhnt, nicht an falsche Ermutigung.

An diesen geschäftigen, glücklichen Tagen spielten die Kritiken keine Rolle. Wir fühlten uns wichtig. Wir waren in Bewegung, lachten und zogen weiter zu unserem nächsten Spiel. Wir spielten Verstecken, wir kletterten auf Bäume und pflückten die Mangos und Guaven, die im Garten rund um das Haus wuchsen. Wir aßen auf dem Boden, im Schneidersitz im Kreis sitzend, mit unseren Müttern in der Mitte, die Sambar Sadam und Thayir Sadam – Linseneintopf und Curd mit Reis gemischt – aus Tonschüsseln löffelten und indische Pickles auf Bananenblättern verteilten, die als Teller dienten.

Abends, wenn die Cousins und Cousinen zu Besuch waren, wurde die Schaukel abgenommen – das große, glänzende Holzbrett wurde von den silberfarbenen Ketten gelöst und auf die hintere Veranda getragen, um dort über Nacht gelagert zu werden. Dann richteten wir uns zum Schlafen am selben Ort aus, Jungen und Mädchen in einer Reihe auf einer großen, bunten Matte, jeder mit seinem eigenen Kissen

und Baumwolllaken. Manchmal schliefen wir auch unter einem Moskitonetz. Wenn der Strom an war, drehte sich ein Ventilator träge über uns und tat so, als würde er die Hitze brechen, wenn die Temperatur in der Nacht 29,5 Grad Celsius betrug. Wir besprenkelten den Boden um uns herum mit Wasser, in der Hoffnung, die Verdunstung würde den Ort abkühlen.

Wie viele Häuser in Indien zu dieser Zeit hatte auch Lakshmi Nilayam, wie unser Haus genannt wurde, ein Wohnzimmer für Männer – eine weite Halle mit großen quadratischen Fenstern direkt am Eingangsportikus, wo man leicht beobachten konnte, wer kam und ging.

Mein Großvater väterlicherseits, ein pensionierter Bezirksrichter, hatte sein gesamtes Ersparnis eingesetzt, um dieses prächtige zweistöckige Haus mit Terrasse und Balkonen zu entwerfen und zu bauen. Aber er verbrachte seine ganze Zeit im Wohnzimmer der Männer, las Zeitung und Bücher und faulenzte in einem bequemen Sessel mit Segeltuchstuhl. Er schlief auf einem geschnitzten Holzsofa mit dunkelblauer Polsterung.

Er begrüßte Besucher, die fast immer unangemeldet kamen, sehr herzlich. Die Männer versammelten sich auf den beiden großen Sofas des Raumes und sprachen über das Weltgeschehen, die lokale Politik oder aktuelle Themen. Sie vertraten klare Ansichten darüber, was die Regierung oder Unternehmen tun sollten, um den Bürgern zu helfen. Sie sprachen auf Tamil oder Englisch und wechselten oft zwischen den beiden Sprachen. Kinder kamen und gingen – sie hingen herum, lasen oder machten ihre Hausaufgaben. Ich sah nie eine Frau in dem Raum vor meinem Großvater sitzen, den ich Thatha nannte. Meine Mutter ging ständig im Zimmer ein und aus, servierte Besuchern Kaffee und Snacks oder räumte auf.

Auf einem hölzernen Beistelltisch lagen das *Oxford English Dictionary* und das *Cambridge Dictionary*, beide in weinrotes Leder gebunden. Thatha ließ meine Schwester und mich einmal *Nicholas Nickleby* lesen, den fast 1.000 Seiten langen Roman von Charles Dickens. Alle

paar Kapitel nahm er das Buch zur Hand, zeigte auf eine Seite und fragte: „Was bedeutet dieses Wort?“ Wenn ich es nicht wusste, sagte er: „Aber du hast doch gesagt, du würdest diese Seiten lesen.“ Dann musste ich das Wort nachschlagen und zwei Sätze schreiben, um zu zeigen, dass ich es verstanden hatte.

Ich bewunderte und verehrte Thatha, dessen vollständiger Name A. Narayana Sarma war. Er war 1883 in Palghat im Bundesstaat Kerala geboren worden, der unter den Briten Teil der Präsidentschaft Madras war. Er war bereits in den späten Siebzigern, als ich ein Schulmädchen war, ein schlanker Mann von etwa 1,74 Metern mit einer dicken Zweistärkenbrille, majestätisch, sehr bestimmt und sehr freundlich. Er trug einen perfekt gebügelten weißen Dhoti und ein helles Halbarmhemd. Wenn er sprach, tat das niemand sonst. Er hatte Mathematik und Jura studiert und jahrzehntelang den Vorsitz sowohl in Zivil- als auch in Strafsachen innegehabt. Seine Ehe war für mich rätselhaft. Meine Großeltern hatten acht Kinder, aber als ich meine Großmutter erlebte, bevor sie starb, schienen sie nie miteinander zu sprechen. Sie lebten in verschiedenen Teilen des Hauses. Er widmete sich voll und ganz seinen kleinen Enkeln, führte uns in immer anspruchsvollere Bücher und Ideen ein, erklärte uns Theoreme der Geometrie und bestand auf Ausführlichkeit und Klarheit bei unseren schulischen Leistungen.

Ich hatte nie einen Zweifel daran, dass das Oberhaupt des Haushalts – und der Familie – im Wohnzimmer der Männer residierte.

Aber das Herz und die Seele unserer lebendigen Existenz befanden sich am Ende des Flures, in dem offenen Raum mit dem rot gefliesten Boden und der riesigen Palisanderholzschaukel. Dort hielt meine Mutter den Haushalt am Laufen, mithilfe von Shakuntala, einer jungen Frau, die an der Außenspüle abwusch und den Boden wischte.

Meine Mutter war immer in Bewegung – sie kochte, putzte, bellte lautstark Befehle, verpflegte andere und sang im Radio mit. Wenn sie nicht zu Hause war, herrschte gespenstische Stille im Haus. Das gefiel keinem von uns.

Mein Vater, ein für die damalige Zeit ungewöhnlicher Mann, war auch da, half bei der Hausarbeit und bei der Betreuung der Kinder. Er hatte einen Master-Abschluss in Mathematik und arbeitete in einer Bank. Er kaufte ein, half beim Bettenmachen und machte meiner Mutter gerne Komplimente, wenn sie seine Lieblingsspeisen zubereitete. Er erlaubte mir oft, mit ihm mitzugehen. Er war ein ruhiger Mann, voller Weisheit und mit einem schalkhaften Sinn für Humor. Ich verweise oft auf das Zitat des griechischen Philosophen Epiktet: „Der Mensch hat zwei Ohren und eine Zunge, damit er doppelt so viel hören kann, wie er spricht.“ Mein Vater war ein lebendes Beispiel dafür. Er verstand es, aus jeder angespannten Situation herauszukommen, ohne sie zu verschlimmern.

Jeden Monat übergab mein Vater seinen Gehaltsscheck an meine Mutter, die sich um die täglichen Ausgaben kümmerte. Sie dokumentierte alle Transaktionen in einem „Kassenbuch“ auf Papier und schloss jede Woche die Konten ab. Es war ein Buchhaltungssystem, das sie intuitiv angelegt hatte, und es ist für mich immer noch erstaunlich, dass sie es ohne jegliche Ausbildung in Buchhaltung entwickelt hatte.

Madras war in den 1950er- und 1960er-Jahren ein riesiger, aber recht einfacher Ort für Kinder wie uns. Es war eine Stadt mit etwa 1,5 Millionen Einwohnern, eine verschlafene, nerdige, sichere Stadt, die um vier Uhr morgens zum Leben erwachte, wenn die Morgengebete und Fahrradklingeln die Luft erfüllten. Die Lichter gingen pünktlich um acht Uhr abends aus, wenn alle Geschäfte, Restaurants und Vergnügungsstätten schlossen. Die jungen Leute gingen nach Hause, um zu lernen. Der Tag war zu Ende.

Die Britische Ostindien-Kompanie war 1639 an dieser Küste gelandet, und mehr als 300 Jahre später lebten wir in einer Mischung aus alten indischen Tempeln und kolonialen Büros, Gerichtsgebäuden, Schulen und Kirchen aus dem 19. Jahrhundert. Die breiten, von Bäumen gesäumten Straßen waren voll von Bussen, Motorrädern, Rikschas,

Fahrrädern und ein paar Autos – kleine Fiats oder Ambassadors. Die Luft war frisch und klar. Ab und zu fuhren wir zum Marina Beach, der sich knapp zehn Kilometer entlang des Golfs von Bengalen erstreckt. Für die Erwachsenen war das Meer bedrohlich und unberechenbar, am besten aus der Ferne zu betrachten. Wir durften nur auf dem Sand oder im Gras sitzen und uns nicht in die Nähe des Wassers begeben, um nicht weggespült zu werden.

Madras, das 1996 in Chennai umbenannt wurde, ist die Hauptstadt des südindischen Bundesstaates Tamil Nadu, dessen Wirtschaft von der Textilindustrie, der Automobilindustrie, der Lebensmittelverarbeitung und – in jüngerer Zeit – von Software-Dienstleistungen geprägt ist. Die Stadt ist voll von angesehenen Colleges und Universitäten. Sie ist auch der Sitz der klassischen südindischen Künste, die die Gemeinschaft verbinden – die alte karnatische Musik und Bharatanatyam, eine ausdrucksstarke, rhythmische, erzählende Tanzform. Jedes Jahr im Dezember füllte sich die Stadt mit Besuchern für ein renommiertes Kunstfestival. Wir hörten die Konzerte im Radio und erfreuten uns an den aufschlussreichen Kritiken jeder Aufführung durch die vielen Verwandten, die während des Monats in unserem Haus ein- und ausgingen.

Wir waren eine Hindu-Brahmanen-Familie, die neben anderen Hindus und Menschen anderer Glaubensrichtungen – Christen, Jainas und Muslimen – lebte. Wir lebten nach den Regeln einer eng verbundenen, liebevollen Familie in der kulturell lebendigen, multireligiösen Gesellschaft um uns herum.

Mitte des 20. Jahrhunderts in Indien Brahmanen zu sein, bedeutete, dass wir zu einer Klasse von Menschen gehörten, die einfach lebten, fromm waren und sich in höchstem Maße auf Bildung konzentrierten. Wir waren nicht wohlhabend, obwohl das große Haus, das wir besaßen, auch wenn es nur spärlich möbliert war, bedeutete, dass wir bequem lebten und von der unschätzbaren Stabilität profitierten. Wir stammten aus einer Tradition von Familien, die in Mehrgenerationenhäusern

lebten. Wir besaßen wenig Kleidung – Mode war uns nicht wichtig. Wir sparten so viel wie möglich. Wir gingen nie auswärts essen oder fuhren in den Urlaub und hatten immer Mieter in unserer zweiten Etage, um ein zusätzliches Einkommen zu erzielen. Trotz unserer bescheidenen wirtschaftlichen Verhältnisse wussten wir, dass wir uns glücklich schätzen konnten, als Brahmanen geboren zu sein. Wir wurden sofort respektiert, weil man uns als gelehrt ansah.

Meine Mutter feierte jedes hinduistische Fest mit den entsprechenden Ritualen, aber Geburtstage wurden nicht anerkannt. Meine Eltern haben uns nie umarmt, geküsst oder gesagt: „Ich liebe dich.“ Liebe wurde vorausgesetzt. Wir haben unsere Ängste, Hoffnungen und Träume nie mit unseren Ältesten geteilt. Sie waren einfach nicht die Art von Menschen, die solche Gespräche führen. Jeder Versuch wurde mit den Worten „Betet mehr. Gott wird dir helfen, einen Weg zu finden“ unterbunden.

Der Lieblingsausdruck meiner Mutter – den sie oft mehrmals am Tag wiederholte – war „Matha, Pitha, Guru, Deivam“. Sie übersetzte ihn so: „Deine Mutter, dein Vater und dein Lehrer sollten wie Gott verehrt werden.“

Sie erinnerte uns ständig daran, alle vier zu respektieren. Zum Beispiel durften wir vor den Älteren nicht die Füße hochlegen, wir durften beim Lernen nicht naschen, als Zeichen des Respekts vor den Büchern, wir standen immer auf, wenn ein Lehrer den Raum betrat, und setzten uns nur, wenn es erlaubt wurde.

Gleichzeitig durften wir als Kinder zu Hause immer unsere Meinung äußern, unsere Ideen voll entfalten und ausdiskutieren, mussten aber auch akzeptieren, dass die Erwachsenen uns ständig unterbrachen, uns nicht ausreden ließen und oft erklärten: „Was wisst ihr schon über dieses Thema? Hört einfach auf uns. Ihr werdet schon klarkommen.“

In unserem Haushalt in Madras war es immer laut, es wurde viel gelacht, gestritten und geschrien. Es war eine strenge Umgebung, und ich wurde geschlagen – etwas, das damals in den meisten Familien