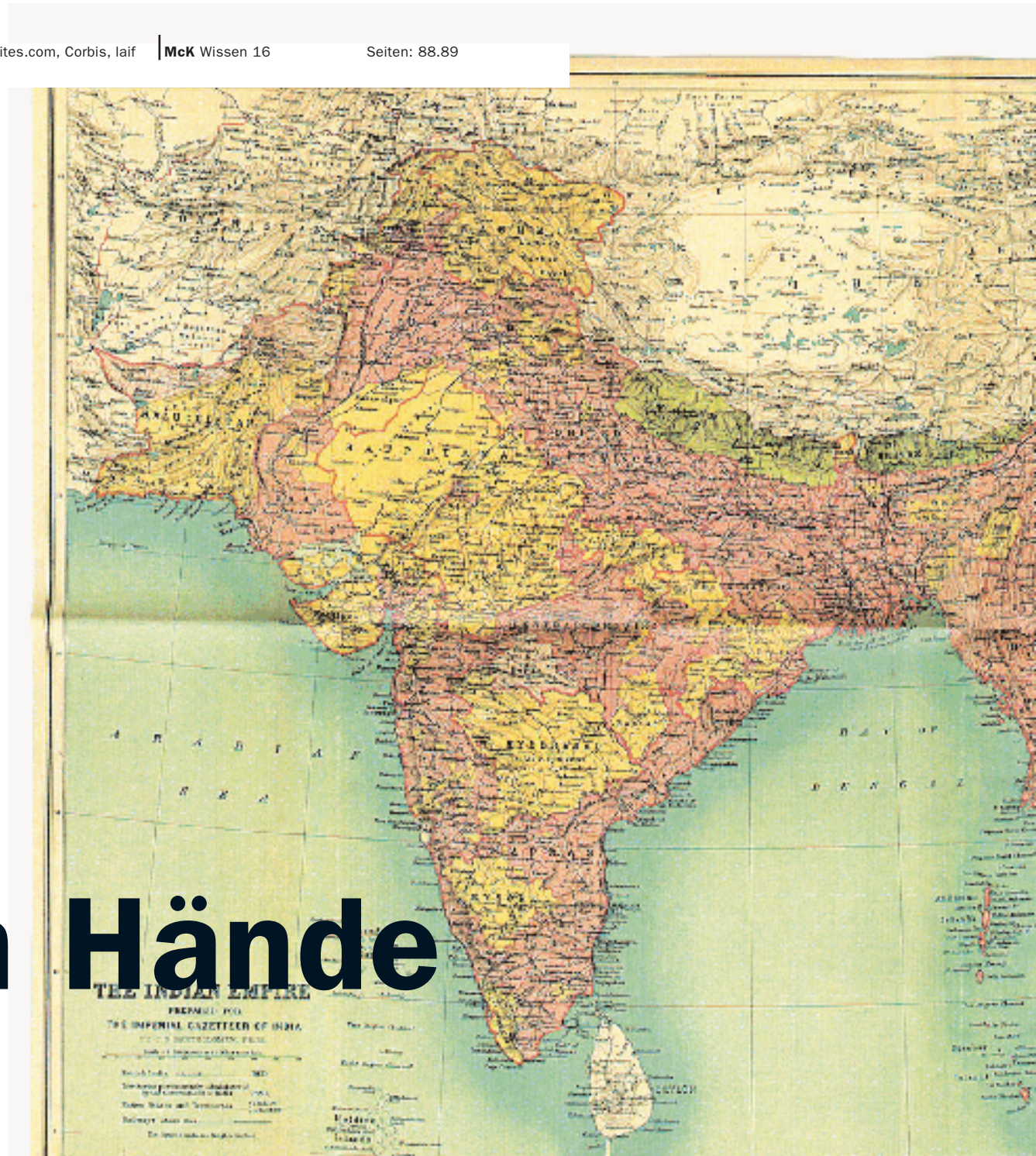


# Der Weg der vielen Hände



# 17



Sie können weder lesen noch schreiben, besitzen keinerlei Technik und beliefern täglich gut 200 000 Kunden pünktlich mit Essen. Ihren Job erledigen die Dabbawallas mit einer Zuverlässigkeit von 99,999999 Prozent.

[Eine Erfolgsgeschichte aus Indien.](#)



☒ Gegen acht Uhr morgens verlässt Suresh Ganpat Shivekar, 36, verheiratet, zwei Söhne, seine Hütte in Goregaon, einem Vorort im Nordwesten Mumbais. Er trägt eine weiße Hose mit breitem Schlag, die bis zu den Waden reicht, ein hüftlanges weißes Hemd und auf dem Kopf eine längliche schmale Mütze, geformt wie ein Papierschiffchen. Shivekar nimmt den Bus der Linie 79 Richtung Andheri, einem Stadtteil sechs Kilometer südlich von Goregaon. An der Haltestelle Four Bungalows in der Amarjyoti Street steigt er aus und geht zum Ratan Nagar Building Nr. 1 B. Dort, in Apartment 301, bereitet Mrs. A. I. Menon seit halb neun Uhr das Mittagessen für ihre Tochter Sandhya zu. Es sind zwei Gemüsegerichte, zubereitet mit rotem Chili, schwarzem Pfeffer, Koriander, Zwiebeln und Kokosnuss, Mampazha Pulisseri (Mango in Jogurt und Kokosnuss) sowie Reis und Früchten. Die Menons kommen aus Kerala, wo überwiegend vegetarisch gegessen wird. Mrs. Menon füllt die Speisen in fünf ineinander verschachtelte Metallschalen, die von einem vertikalen Riemen umspannt und am Deckel verschlossen werden. Die Engländer nannten diese Behälter Tiffin, Inder nennen sie Dabba.

### 200 000 Lieferungen täglich – und praktisch nie ein Fehler

9.37 Uhr. Shivekar klopft an Mrs. Menons Tür. Seit vier Jahren kommt er jeden Tag um diese Zeit, außer sonntags. Sie grüßen sich, sonst nichts, kein Wort. Mrs. Menon überreicht die Dabba, die sie in eine blaue Tragetasche gepackt hat. Es ist Juli. Monsunzeit. Auf die Tasche ist mit Lackfarbe ein Code aus Ziffern und Buchstaben gemalt: in der Mitte die Zahl 11, darunter ein A, links neben der 11 ein S, über der 11 die Kombination 7 B 4. Das A steht für Andheri; das S für Shivekars Gruppe. Der Rest ist noch nicht relevant.

Shivekar ist einer von Mumbais 5000 Dabbawallas. Die Silbe „walla“ wird in Indien häufig mit einer Ware, einer Leistung oder einem Service gekoppelt. Ein Narialwalla verkauft Kokosnüsse, ein Chaiwalla brüht Tee, ein Bhangarwalla recycelt Müll. Die Dabbawallas von Mumbai stellen täglich 200 000 Lunchboxes zu. Zwischen 250 und 400 Rupien berechnen sie dafür monatlich, je nach Entfernung und Schwierigkeitsgrad der Route. Das sind zwischen fünf und acht Euro. Der Legende nach fing alles an, als 1890 ein parsischer Banker erstmals auf die Idee kam, sich sein Mittagessen ins Büro liefern zu lassen. An dieser Grundidee hat sich bis heute →

nicht viel geändert. Und noch immer sind Dabbawallas meist Analphabeten, verzichten auf Technik und machen praktisch nie einen Fehler. Das erregt seit geraumer Zeit auch außerhalb Mumbais Aufsehen. 1998 gab das *Forbes Global Magazine* den Dabbawallas ein Six Sigma Rating (99,999999 Prozent Zuverlässigkeit oder ein Lapsus bei einer Million Möglichkeiten). Professor Coimbatore K. Prahalad, Experte für Firmenstrategie an der University of Michigan Business School, sprach von einem logistischen Phänomen: „Ein Modellbeispiel für Einfachheit in Management und Organisation.“ Die Harvard University und das Indian Institute of Management untersuchten sie, Firmen wie der indische Software-Gigant Satyam schicken Recherteams. Im April vergangenen Jahres kam Richard Branson von der Virgin Group, vor zweieinhalb Jahren nahm sich sogar Prinz Charles Zeit für einen Besuch. Einer Umfrage zufolge gehören die Dabbawallas von Mumbai zu den 55 Dingen, auf die Inder besonders stolz sind.

Mrs. Menons ist die erste von 16 Dabbas, die Shivekar täglich in Andheri einsammelt. In Andheri wohnt Mumbais Mittelstand, Beamte, Professoren, besser gestellte Pensionäre. Dennoch pulsiert auch hier schon morgens das Leben. Autos und Rikschas stauen sich, Hupkonzerte, Abgaswolken aus Bussen, Gedränge auf den Gehsteigen. Kioske bieten Obst feil, ↵



**Grün, Rot, Gelb, Blau, Lila, Safran: Ein Code aus Zahlen, Buchstaben und Farben weist den Dabbawallas den richtigen Weg.**



**Einmalig und effizient: Die rund 5000 Lunch-Lieferanten arbeiten sechs Tage die Woche mit einer Zuverlässigkeit von fast hundert Prozent. Dabbawallas zählen in Mumbai zu den Besserverdienern: Der Monatslohn liegt bei rund 100 Euro.**

Plastiksandalen, Saris, Ketten aus Jasminblüten. In der feuchten Luft der Duft von Räucherstäbchen. Shivekar besteigt sein Fahrrad, ein Hercules Commander, das er wie immer am Abend zuvor vor dem Haus von Mrs. Menon deponiert hatte. Aus Tempeln zwischen muslimischen Hühnerschlachtern und homöopathischen Arztpraxen dringt das Gemurmel von betenden Hindus.

Als Shivekar um 10.20 Uhr den Bahnhof von Andheri erreicht, seine Dabbas am Gepäckträger, regnet es. Er läuft zum Bahnsteig 1, einem von mehreren Treffpunkten der Dabbawallas in Andheri. Etwa 300 Dabbas sind bereits sortiert, pro Minute kommen 50 bis 100 hinzu. Sie werden in zwei Meter lange, 50 Zentimeter breite Kästen verladen. Dabbawallas arbeiten in Gruppen. Eine Gruppe besteht aus fünf bis 15, 20 Mann. An jedem Bahnhof sind mehrere, manchmal 20, 30 Gruppen gleichzeitig im Einsatz. Die Dabbas zirkulieren, gehen durch dutzende von Händen. Shivekar hat seine abgegeben und bekommt dafür neue. Mithilfe eines Kollegen wuchtet er sich einen regendurchweichten Kasten mit drei Dutzend Dabbas, etwa 80 Kilo, auf den Kopf. Als der Zug einfährt, bleiben ihm kaum 30 Sekunden, ihn im Gepäckwagen zu verstauen. Dort befinden sich bereits die Kästen anderer Gruppen. Während draußen bröckelnde Betonwälle und Wellblechhütten vorbeiziehen, geht die Selektion weiter.

### **Mumbai ist ein wuchernder Moloch – mit dem größten städtischen Schienennetz der Welt**

Mumbai, das bis 1997 Bombay hieß, liegt auf einer Halbinsel am Arabischen Meer. Von oben betrachtet gleicht die Stadt einer Faust mit nach unten gestrecktem Daumen. Auf dem Handrücken, um im Bild zu bleiben, wohnt die Mehrzahl der Berufstätigen, auf dem Daumnagel befinden sich die Börse, die meisten Banken, Behörden und Verwaltungen. Andheri ist davon 21 Kilometer entfernt. Es ist einer der großen Bahnhöfe entlang der Western Railway, die von Nordwesten nach Süden führt; die Central Railway führt von Nordosten nach Süden, sie betreibt mit 72 Stationen auf 251 Kilometern das weltweit größte Schienennetz in einer Großstadt. Jeden Tag pumpen Western und Central Railway sechs Millionen Menschen in den Daumen; statistisch gesehen, verkehrt alle 40 Sekunden ein Zug. Wenn die Passagiere an den Endstationen Churchgate und Chhatrapati Shivaji Terminus (CST, früher Victoria Terminus) ankommen, ergießen sie sich wie Flutwellen über die Perrons. →

Mumbai ist ein wilder, wirrer, wuchernder Moloch, eine der am dichtesten bevölkerten Metropolen der Welt, offiziell sind es 17,5 Millionen Einwohner, tatsächlich vermutlich mehr. Die Stadt verkörpert alles, was Indien ist: Reichtum und Elend, Prunk und Zerfall, Kolonialgeschichte und New Economy. Sie ist mondän und chaotisch, bunt und verdreht, charmant und erbarmungslos, ein Potpourri der Ethnien und Religionen, Lebensstile und Weltanschauungen. Einerseits erwirtschaftet sie als wirtschaftliche Zentrum Indiens 40 Prozent des Bruttoinlandsproduktes. Andererseits leben fast zwei Drittel der Einwohner in Slums, ohne Wasseranschluss und Kanalisation. Die Infrastruktur ist desolat, der Verkehr eine Katastrophe, die Straßen sind ein konzeptlos mäanderndes Geflecht. Dennoch ziehen täglich 2000 Menschen in die Stadt in der Hoffnung, Arbeit zu finden.

In diesem urbanen GAU dominiert der informelle Sektor den Arbeitsmarkt. Taxifahrer, Kuriere, Köche, Putzfrauen, Babysitter, Gärtner, Wachmänner, Händler aller Art, Millionen Tagelöhner. Wenige Begüterte schaffen Arbeit für viele, die ums Überleben kämpfen. „Für Geld“, sagt Dilip Nachane, „ist jeder Service zu haben, jederzeit.“ Nachane ist Professor für Wirtschaftswissenschaften am Indira Gandhi Institute of Development Research in Mumbai. Er studierte ihren Arbeitsmarkt schon zu Zeiten, als die Stadt noch von Textilfabriken dominiert wurde. Die Textilfabriken sind seit Jahren geschlossen, für Industriebetriebe gibt es weder Platz noch Genehmigungen. „Die Dabbawallas passen ins Bild“, sagt Nachane, „gleichzeitig sind sie eine Ausnahme, weil sie autark sind und ihre Preise selbst bestimmen.“ Zwischen 5000 und 6000 Rupien (rund 100 Euro) verdient ein Dabbawalla monatlich. Bauarbeiter kommen manchmal nicht auf 1000 Rupien.

11.05 Uhr. Der Zug der Western Railway erreicht den Bahnhof Dadar, einem vor Passanten und Marktschreiern berstenden Schnittpunkt zwischen Western und Central Railway. Dabbas mit der Nummer 20 im Zentrum des Deckels auf dem Mittagessen-Container werden von hier ausgeliefert. Tragen sie eine 1, wechseln sie den Zug und gehen zum CST. Die Gruppen benutzen unterschiedliche Zahlen, Buchstaben und Farben für ihre Codes. Grün, Rot, Gelb, Blau, Lila, Safran. Die Kombination aus allen Faktoren ergibt die korrekte Information. Shivekar: „Wenn man das täglich sieht, prägt es sich schnell ein.“ Die 11 auf Sandhya Menons Dabba bedeutet: Endstation Churchgate. Die 7? Sie wird dort von der Gruppe 7 übernommen. B? Ziel ist das Bakhtawar Building. 4? Vierter Stock. Das ist in Nariman Point, einem der teuersten Büroviertel der Welt. →

Dort befindet sich das Büro der Citigroup India, und Sandhya Menon ist ihr Vice President. Sie könnte es sich also durchaus leisten, täglich ins Restaurant zu gehen – in der Gegend werden sogar Thalys, ein in Südindien populäres vegetarisches Menü, für 30 Rupien geboten. Doch Sandhya sagt: „Die sind aus hygienischen Gründen inakzeptabel, außerdem kann ich mich in meiner Position dort nicht zeigen.“ Mehr noch: Sandhya schwört wie die meisten Inder auf Ghar Ka Khana, Hausmannskost, denn nur die wird ihren kulinarischen Vorlieben und religiösen Vorschriften gerecht.

### **Entweder Dabba – oder nichts**

Für Hindus ist Rind tabu, für Muslime Schwein, Daschinas sind strikte Vegetarier, sie essen nicht einmal Wurzelgemüse. Es gibt in Mumbai Sikhs, Parsen, Juden, Buddhisten, Christen, und darüber hinaus hat jede Ethnie ihre Küche. Gujaratis essen anders als Bengalis, Punjabis anders als Tamilen. Im Norden des Landes isst man Brot, im Süden Reis. Aus ihren Masalas (Gewürzmischungen) und Dals (Linsenpürees) machen sie eine Wissenschaft. Sandhya: „Wenn die Dabba nicht käme, würden ich lieber nichts essen.“

Das hört der große Mann mit dem schokoladenfarbenen Teint und den dicken Brillengläsern gern. „Die Menschen haben Mägen“, sagt er, „und die Mägen brauchen Nahrung. Wenn jemand keine Nahrung hat, kann er nicht arbeiten.“ Ein schlichter Denker, dieser Raghunath Medge, Präsident des Nutan Mumbai Tiffin Box Sup- ↵



pliers Charity Trust (NMTBSCT). Der NMTBSCT ist die Interessenvertretung der Dabbawallas und hat, trotz Charity im Namen, nichts mit Wohlfahrt zu tun. Jedes Mitglied bezahlt 15 Rupien Monatsbeitrag, dafür verhandeln Medge und ein paar Funktionäre die Preise, gehen zur Eisenbahnverwaltung oder zur Polizei, wenn es Probleme gibt, und kümmern sich um einen Rechtsanwalt, wenn, wie vor einigen Monaten, ein Dabbawalla von einem Bus überfahren wird. Ab und an fällt auch einer aus dem Zug. „Wir helfen, wo wir können, aber viel können wir nicht tun“, sagt Medge. „Jeder ist letztlich auf sich gestellt.“

In Berichten über die Dabbawallas wird der NMTBSCT oft als eine Art Gewerkschaft dargestellt, die für ihre Mitglieder soziale Absicherung garantiert. Medge: „Wir glauben nicht an Gewerkschaften, zu viele Diskussionen.“ Tatsächlich sind Dabbawallas Unternehmer, deren Gruppen wie Kooperativen organisiert sind. Der Dabbawalla kassiert, wo er abholt, das Geld wird in jeder Gruppe in einen Topf geworfen und am Monatsende nach Abzug der gemeinsamen Ausgaben geteilt. Einer oder mehrere Dienstälteste jeder Gruppe sind als Ersatzmänner tätig, sollte eine Dabba auf den falschen Weg geraten oder ein Mitglied ausfallen. Die Gruppe entscheidet gemeinsam, wer im Krankheitsfall wie lange wie viel Geld erhält. Wer einen Fehler macht, etwa eine Dabba verliert, bezahlt 100 Rupien. Wer zu lange braucht, um die Codes zu begreifen, wird ersetzt. Nur wenn eine Dabba zum ersten Mal zugestellt wird, liegt die vollständige Adresse auf einem Zettel bei. Sollte jemand aus Altersgründen ausscheiden oder sich die Zahl der zu liefernden Dabbas erhöhen, kann sich ein neuer Dabbawalla für 50 000 Rupien einkaufen, Ratenzahlung ist möglich.

### Der Essenservice kreiert ein gutes Karma

11.15 Uhr. Etwa 400 Dabbas sind unterwegs Richtung Churchgate. Shivekar ist in Dadar ausgestiegen, Donbida Chorge ist zugestiegen. Er ist nun mit seiner Gruppe zuständig für die Auslieferung von Sandhya Menons Dabba. Chorge sagt, er komme aus Alandi, einer Ortschaft in der Nähe von Pune, vier Autostunden östlich von Mumbai. Alle Dabbawallas in Mumbai kommen aus sechs Dorfgemeinschaften im Umkreis von Pune, wo der NMTBSCT insgesamt vier Herbergen betreibt. Viele Dabbawallas sind miteinander verwandt oder verschwägert, häufig wird der Beruf über Generationen an die Söhne weitervererbt. Oder man kennt sich von ↙



Kindesbeinen an. Irgendeine Verbindung gibt es immer. Shivekar etwa kommt aus Kher, nicht weit von Alandi. Er war 16 und arbeitete als Gärtner in Mumbai, als er auf der Straße einen Freund seines Onkels traf, der ihn fragte, ob er Dabbawalla werden wolle. „Etwas Besseres konnte mir nicht passieren“, so Shivekar, „auf dem Land gibt es keine Arbeit, und in Mumbai bleibt man ohne Schulbildung immer Tagelöhner.“

Die Gruppen, sagt Medge, akzeptieren niemanden, für den nicht ein anderer Dabbawalla bürgt. „Außenstehende verstehen unsere Philosophie nicht.“ Sucht eine Gruppe einen neuen Mann, fragen sie in einem der vier Büros des NMTBSCT nach, die als Treffpunkte und Informationsbörsen dienen. Viele Dabbawallas pendeln regelmäßig zwischen Mumbai und ihren Heimatorten, besuchen ihre Frauen und Eltern, betreuen ein Stück Land, das sie geerbt haben, und rekrutieren dort den Nachwuchs. Einmal im Jahr gehen alle gemeinsam auf Pilgerfahrt nach Pandharpur, um ihrem Gott Vithoba und dem Heiligen Gyaneshwar zu huldigen. Vithoba gilt als Reinkarnation von Lord Krishna, der höchste Gott der Vishnuiten. Gyaneshwar soll in der heutigen Pilgerstadt Alandi für einfache Menschen in der Volkssprache Marathi Religion gelehrt haben. „Auch wir verstehen uns als Diener der Menschen“, sagt Medge. „Essen zu überbringen kriert gutes Karma.“

### Was macht das System so erfolgreich?

#### Codes? Organisation? Der Mensch

Es ist 11.27 Uhr, als der Zug in die Station Churchgate rollt. Wieder Hektik, vor dem Gebäude stapeln sich dutzende von Kästen mit Dabbas, wieder Selektion. Dann los durch die Straßen. Es gießt. Wie Bäche wässrigen Milchkaffees schwappt es über die Gehsteige. Ein paar Straßen weiter der nächste Stopp. Aus allen Richtungen kommen neue Dabbas an. Sortieren. Umladen. Sturzbäche vom Himmel. Die Neonschrift des Astoria Hotels gegenüber verschwimmt vor den Augen. Chorge lädt mit zwei Kollegen vier Kästen auf einen Handkarren. Dann traben sie los, nass bis auf die Knochen, bugsieren den Handkarren durch ein kafkaeskes Gewirr von Blech. Vorbei an Mahatma Gandhis Denkmal, dem Gebäude von Air India. Endlich das Bakhtawar Building. Chorge hetzt mit Bündeln von Dabbas in die Lobby: „Was würde die Frau essen, wenn ich nicht komme?“ Um 12.07 Uhr steht die Dabba von Sandhya Menon auf dem ockerfarbenen Marmorflur im vierten Stock. →

„Die Dabbawallas sind ein logistisches Phänomen, vor allem aber ein soziales. Selbst wenn man etwas sehr Einfaches tut und nur ein bescheidenes Einkommen erwirtschaftet, kann man dennoch Würde und Selbstbewusstsein haben.“ Professor Ramesh Datta

„So war das immer“, sagt Professor Ramesh Datta, „so wird das bleiben.“ Datta lächelt und lehnt sich hinter seinem Schreibtisch im Sessel zurück. Er ist am Tata Institute of Social Sciences Spezialist für Personal Management und Industrial Relations und hat 1984 die erste Studie über die Dabbawallas gemacht, im Rahmen einer Untersuchung über Methadis, wie Kopflastenträger in Indien genannt werden. Die Analysten von Satyam kamen zuerst zu ihm, als sie kürzlich in der Stadt waren. Datta: „Ich frage mich nur, ob die nach den richtigen Dingen suchen.“ Den Code dechiffrieren? Organigramme, Netzwerkpläne, Zeitmanagementstudien über Dabbawallas erstellen? Er, so Datta, glaube nicht an die Kompatibilität des Systems für andere Unternehmen, selbst in anderen indischen Städten habe es nicht funktioniert. Er glaube auch, die Dabbawallas machten mehr Fehler als angenommen. „Vieles ist Mythos“, sagt Datta. „Was man von den Dabbawallas lernen kann, ist etwas ganz anderes.“ Was? „Dass im Mittelpunkt jedes Arbeitsprozesses der Mensch steht.“

Man muss sich nicht lange mit Datta unterhalten, bevor er sich aufregt über das „forcierte Gerede der Business-Kommune über Globalisierung, technischer Revolution, das 21. Jahrhundert“. Für ihn sind die Dabbawallas auch ein logistisches Phänomen, aber vor allem ein soziales. „Sie sind eine Inspiration“, sagt Datta. „Selbst wenn man etwas sehr Einfaches tut und nur ein bescheidenes Einkommen erwirtschaftet, kann man dennoch Würde und Selbstbewusstsein haben. Das braucht unsere Welt, die nur an Gewinn und Profitmaximierung denkt.“ Auch Medge hatte gesagt: „Wir sind stolz darauf, dass wir unseren finanziellen Vorteil mit guten Taten erwirtschaften.“

Vielleicht sind die Dabbawallas von Mumbai auch deshalb nicht von den Veränderungen betroffen, die dort wie überall in Indiens Großstädten unübersehbar sind. Immer mehr Frauen sind berufstätig und haben deshalb keine Zeit, vormittags zu kochen. Überall macht sich Fastfood →

breit, es gibt Maharaja Mac und vegetarische Pizza. Und dennoch steigt die Zahl der Dabbas, die in Mumbai täglich unterwegs sind, weiter. „Ich glaube nicht an den Einheitskonsum“, sagt Datta. „Ich glaube an das Individuum. Ich glaube, dass es immer individuelle Bedürfnisse geben wird und dass sich dafür ein Service finden muss. Deshalb wird es die Dabbawallas immer geben.“ Es ist kurz nach 18 Uhr. Mrs. Menon sitzt zu Hause und wartet auf ihre Tochter. Mrs. Menon arbeitet als Aromatherapeutin, sie philosophiert über Sandelholzöl, Kamillenextrakt und ayurvedische Massagen. Wie das alles auf das Gehirn wirke, Entspannung und Wohlbefinden kriere. „Beim Essen ist es nicht anders.“ Es klopft. Shivekar bringt die leere Dabba zurück. Diesmal sprechen sie kurz. Mrs. Menon geht ins Schlafzimmer, kommt zurück und steckt Shivekar einen Geldschein zu. Als er gegangen ist, erzählt sie: „Er hat mich um einen Vorschuss gebeten, eines seiner Kinder ist krank.“ Inzwischen hat es aufgehört zu regnen. Draußen scheint die Sonne, grün leuchten die Blätter der Bäume im Abendlicht. „Wissen Sie“, sagt Mrs. Menon, „unser Dabbawalla hat uns nie enttäuscht. Er ist gut zu uns, wir sind gut zu ihm.“ ☒