

# Shabashi

In einem führenden Managementinstitut Indiens wurde eine Übung zur Perspektivplanung durchgeführt, um einen Plan für die nächsten 10 bis 15 Jahre vorzubereiten. Eines Tages im Tee-Club befragten einige neugierige, junge Fakultätsmitglieder die dort sitzenden älteren Kollegen zu ihren Erfahrungen / Ansichten darüber, wie man die Aufgabe bewältigen könne, den akademischen Aktivitäten des Instituts einen Anstoß zu geben. Prof. Chidambaram, einer der älteren Kollegen, erzählte die folgende Geschichte:

"Ich bin dem Institut beigetreten, um zu sehen, wie eine Institution auf nationaler Ebene aufgebaut wird. Ich studierte an einem führenden Managementinstitut Indiens, das wie auch andere bereits etabliert war. Nicht sicher seiend in meinem Interesse, als Akademiker am Institut Karriere und Zukunft zu haben, wurde ich hierherabgeordnet. Als ich hier ankam, bemerkte ich, daß das Institut jede Funktion hatte, die wir in auch in der Industrie haben: Marketing (Vermittlung), Finanzen (Erwerb und Nutzung von Geldern), Personalmanagement (Fakultät und Mitarbeiter), Unternehmungen (PGP und andere Programme), Projektmanagement und so weiter. Man kann sich in einem oder mehreren Bereichen engagieren, ohne so viel unter Druck zu stehen, wie in der Industrie. Nach zwei Jahren gab ich meine Zustimmung als ständiger Mitarbeiter zu arbeiten.

Ich unterrichtete jeweils die ersten Kurse in drei verschiedenen Fächern in drei Semesterndes PGP: Geschäftspolitik (jetzt als Strategic Management bezeichnet), Management Kontroll- Systeme (das wurde in der Regel von Finanz-Bereich anderswo gelehrt) und Management von Veränderung und Kreativität (in der Regel von dem Bereich Verhaltensforschung gelehrt). Mir wurde auch die Einstellungsverantwortung übergeben. Unser Direktor hat uns von Zeit zu Zeit aufgesucht. Eines Tages fragte er mich, ob ich irgendwelche Schwierigkeiten habe. Ich habe ihm mein Problem erläutert, "wenn ich nicht überzeugt bin, dass das, was ich lehre auch getan werden kann, finde ich es schwer, zu lehren", lächelte der Direktor und nickte, sagte Dr. Chidambaram.

Der Fakultätsrat beschloß, ihn zu bitten, Fallmaterial für seinen ersten Kurs zu entwickeln. Da es nicht viele Unternehmen in Lucknow gab, entwickelte er eine 3-teilige Fallstudie über 'Scooters India Ltd.' und war fassungslos, daß alles, was er in seinem Doktorandenkurs über Management unterrichtet hatte, die Fallssituation nicht erklärte. "Wie kann ein Unternehmen in allen Funktionsbereichen schlecht geführt werden, fast 16 Jahre Verluste einfahren (nicht in der Lage, die Ausgaben zu decken) und trotzdem existieren", sagte er fasziniert.

Das Institut lagertesogar das Gehalt bei der Zentralregierung. "Im zweiten Jahr habe ich angefangen zu zittern, ob wir auch den gleichen Weg gegangen sind", sagte er. "Ich wusste nicht, wie ich das Problem bewältige, war aber überzeugt, dass es einen Ausweg geben müsse. Gibt es keine Lösung aus den Fächern, die ich unterrichtete? ", fragte er sich. "Zufällig hatte ich einen Bericht "Die Zukunft gestalten" als Mitglied des "Komiteesfür Zukünftige Entwicklungen" herausgebracht, der auf einem improvisierten Vorschlag eines Fakultätsmitglieds gründete, während er auf einen Tee in einer Fakultätsratssitzung wartete.

Es war ein 84- Seiten Bericht, 12 Seiten davon dem, was „wir gerne seinwürden“ gewidmet, und 72 Seiten überdas, "wie man das sein kann". Als "zu sperrig"empfanden es die Mitglieder als nicht wert, es zu lesen, da einige Expertenmitglieder meinten, dass "Perspektivenpläne nicht länger als 1-2 Seiten sein sollten". Obwohl ich den Bericht als ernsthafter Student der Geschäftspolitik entworfen hatte, war ich mir nicht sicher, daßdie Dinge wirklich so gut funktionieren, wie sie vorgeschlagen wurden", fügte er hinzu.

"Am Ende des zweiten Jahres fing ich an, einen Fall über'Apollo Hospital Enterprise Limited' zu schreiben.

Bei der Rückkehr von der Datenerhebung war ich zunehmend davon überzeugt, dass wir wachsen müssten, um die Abhängigkeit zu reduzieren / den Fiskus trockenzuliegen: "Wenn Apollo alles alleine machen kann, warum können wir das dann nicht machen? Da alle konzeptionellen Herausforderungen die gleichen sind. Als ich feststellte, dass am 30. Juli 1988 unser Gehalt nicht auf dem Konto gutgeschrieben wurde, wegen einer Verzögerung des Schecks vom Ministerium, hatte ich das Gefühl, dass vielleicht die Zeit knapp werde", sagte Dr. Chidambaram.

Das Institut war im Kleinkinderstadium, etwa vier Jahre alt. Es gab sehr wenige Fakultätsmitglieder und nur eine geringe, geliehene / gepachtete Infrastruktur. Die staatlichen Mittel kamen träge, um eine Infrastruktur zu schaffen. Wegen des unausgewogenen Fakultätsgrundstücks, teils war es überladen und teils sehr wenig bebaut, gab es wegen letzterem Zeit, sich auch zu zanken.

"Eine neue Direktorin trat im August 1989 bei. Ich bewundere ihre Toleranz, wegen meiner harten Worte - Warum kann dieses Institut die Aufnahme in seinem PGP nicht von 30 auf 100 erhöhen. Ehrlich gesagt, wäre ich irritiert, wenn mich ein Fakultätsmitglied wiederholt mit einer solchen Frage gequält hätte. Aber sie hat es geduldet.

Doch eines Tages gegen Ende Januar 1991 gab sie ihrer Geduld nach und sie erzählte in einer Fakultätsversammlung, dass sie mich als den nächsten PGP-Vorsitzenden ernennen würde, da das der einzige Weg war, den sie für möglich hielt, um mich zum Schweigen zu bringen", sagte ein amüsiertes Dr. Chidambaram ...

Innerhalb der nächsten paar Tage wurde die Amtsanweisung für die Ernennung des neuen PGP-Vorsitzenden erteilt, die normalerweise Mitte April durchgeführt wurde. Am 1. Juli 1991 gab es 105 Studenten im 5. Kurs des PGP, anstatt der üblichen 30.

Viele Dinge waren zu tun. Neuordnung von Klassenzimmern (spezielle kleine Stühle wurden entworfen, um eine erhöhte Chargengröße unterzubringen), Hostels, gastronomischen Einrichtungen, Rechenzentrum, ordnen der Fakultät, und so weiter in 4 Monaten. Aber am Ende beruhigte sich alles wieder. Der Bau eines 120-sitzigen Klassenzimmers in 25 Tagen war ein Lebenserlebnis. Sowohl der Sommer als auch die Einstellungen gingen gut vorüber, trotz erhöhter Chargengröße.

Viele andere Dinge passierten. PGP-Gebühren wurden rationalisiert, von Rs. 5000 auf Rs. 10650 erhöht, um die Kosten zu decken und um sicherzustellen, dass, wenn die Kursgröße auf 180 anwuchs, das Institut keine wiederkehrenden Zuwendungen des Ministeriums benötigt, die andere Institutionen dann folgten.

Die Kosten wurden reduziert. Die vorgeschriebenen Lesebücher wurden zwar nicht reduziert, aber auf Leihbasis ausgegeben, so dass die Kosten in 2 Jahren abgedeckt waren. Die Kosten für die PGP-Herberge wurden von Rs. 800 pro Monat auf Rs. 300 pro Monat reduziert und nach den tatsächlichen Kosten erhoben, anstatt wie früher Rs. 150 pro Monat. Aufnahmegebühren wurden eingeführt, um die Aufnahmekosten zu decken, anstatt die Finanzierung durch das Ministerium durchzuführen. Die Einstellungsgebühren wurden in Absprache mit den Unternehmen eingeführt (um die Ressourcen für die Kapazitätserweiterung zu erzeugen), die auch andere Institutionen später einführen.

Abgesehen von Eltern und Unternehmen wurde auch der Beitrag von anderen Teilhabern erhöht. Der Fakultätsrat beschloss, dass jedes Fakultätsmitglied jedes Jahr mindestens 2-3 Kurse unterrichten werde, was zu einer Praxis in anderen IIMs wurde. Trotz der 3-fachen Erhöhung der PGP-Aufnahme wurde keine Erhöhung des Mitarbeiterstabes vorgenommen, um Personalkosten einzusparen. Ausgehend von 5-tägigen Kursen wurden 6-Tages Kurse beim PGP eingeführt, um die Terminierung zu rationalisieren und den PGP-Studenten eine angemessene Freizeit zu geben. Neue

Fakultätsmitglieder schlossen sich an, von denen einige später glänzende Sterne wurden. Während die Chargengröße erhöht wurde, wurden die Bibliotheks- und Identitätsausweise zum Zeitpunkt der Registrierung an Ort und Stelle ausgestellt, was früher Wochen dauerte. Das Anmeldeformular wurde von 16 Seiten auf 4 Seiten reduziert, um die Registrierung zu beschleunigen. PGP- Handbücher wurden zum nächsten Kurs eingeführt. Formatierte Aufnahmeformulare wurden eingeführt und die Aufnahme in die Warteliste wurde ebenfalls eingeführt. Aufnahmegebühren wurden zur Überwindung des Problems des Ausfalls der damit verbundenen Unterauslastung der Kapazitäten von Rs. 100 auf Rs. 500 erhöht. Angepasste Aufnahmeangebote wurden zum ersten Mal anstelle von Reihenbriefen, bei denen nur die Namen eingefügt wurden, versendet.

Viele unerwartete Dinge passierten auch. Das Drucken wurde für das Kursmaterial eingeführt, um der Belastung gerecht zu werden und Kosten zu senken. Computer wurden im PGP-Büro und später in anderen Büros eingeführt. Statt zusätzlicher Dateneingabe wurde dem Sekretariat der Anreiz geboten, auf Computer-basierte Arbeit anstelle des Schreibens umzusteigen. Auch die Fakultätsmitglieder erhielten Personalcomputer vom nächsten Jahr an. Als der Kurs zu Ende ging, wurden die meisten Mitarbeiter befördert oder ihnen spezielle Zuwendungen zugedacht. Mit verbesserter Belastung reduzierte sich auch das Gezänk innerhalb der Fakultät.

Erfreut wegen der erhöhten Chargengröße, stellte das Ministerium erhebliche Mittel zur Verfügung, um den Campus- Bau abzuschließen und das Institut konnte auf den neu gebauten Campus mit einer Chargengröße für 120 Studenten, beginnend mit dem 7. Kurs, umziehen. All dies war sehr zufriedenstellend, da 18-20 Stunden Arbeit am Tag mein metabolisches System ernsthaft gestört hatte und es am Ende des ersten Jahres buchstäblich zusammengebrochen war. Eines Tages rief ein etwas aufgeregter Direktor Dr. Chidambaram an "Sie haben mir das Problem geschaffen. Habe ich Ihnen nicht gesagt, dass Sie die Aufnahme nicht erhöhen sollen.

Jetzt beantworten Sie den AG-Bilanzprüfern (die eine 5-jährige Bilanzprüfung durchführten) ihre Anfrage, die besagt, dass unsere Einstellungen in Ordnung seien, wir haben die Aufnahme von 30 auf über 100 im 5. Jahr erfolgreich erhöht und fragen nun, warum wir das nicht früher gemacht haben?" Auch Dr. Chidambaram war über diese Weise der Anerkennung der mühevollen Anstrengungen bestürzt, aber auf den zweiten Blick fragte er sich auch, warum andere führende Institutionen in den letzten 15 Jahren noch keinen einzigen Sitz hinzugefügt hatten, warum auch das Institut das nicht früher getan hatte und wann das Institut zum nächsten Schritt übergehen könne?