

# Galore Belohnungen @

## **EINLEITUNG**

"In den vergangenen fünfundzwanzig Jahren hat mir das Institut mehrere Auszeichnungen verliehen. Manche Leute nennen das schwere Strafen. Manche Direktoren haben sogar versucht, Akademiker zu strangulieren, vielleicht versehentlich, manchmal auf Rat von angstgeschädigten Professoren, die weniger daran interessiert waren das Akademische, als die Politik zu fördern. Aber ich nehme es nicht so, wenn es so war, wie konnte ich das hier sonst 25 Jahre lang aushalten, das erste Fakultätsmitglied, der das Kunststück vollbrachte. In jedem Falle haben mich weder die sogenannten Strafen noch Schmerzen von dem akademischen Wege abgeschreckt. Was mich aber schmerzt, ist, dass das Institut so viele wunderbare Chancen verpasst hat", sagte Dr. Ahibans Chatterjee zu einem Freund und erinnerte ihn an seine 25-Jahre dauernde Reise am Institut.

## **PHASE I: DIE ERSTEN DREI JAHRE**

Dr. Chatterjee arbeitete in einer Gesellschaft des öffentlichen Sektors, führte leitende Führungskräfteausbildung und interne Beratungen durch, führte neuer Konzepte wie den „Quality Circle“ und Werkzeuge wie den Computer, der eine neue Sache in Unternehmen in den frühen achtziger Jahren war, ein. Er wurde in die erste Gruppe der Fakultät gewählt. Da ihm jedoch ein Extraordinariat mit Rs.1500-2000 in der Lohnskala angeboten wurde, während er in der Firma mit verschiedenen Nebeneinkünften bereits in einer höheren Stufe mit Rs. 1800-2250 war, war das ihm vom Institut angebotene Gehalt fast die Hälfte, was er sich nicht leisten konnte.

Ein Jahr später stimmte das Unternehmen zu, ihn auf Verlangen des Instituts zu deputieren, vorausgesetzt, das Institut erlaube ihm bis zu 3 Monate, Aufträge in der Firma zu machen, wie das Vorbereiten des Rechenzentrums für ein Computertraining für Angestellte und Führungskräfte, dem das Institut zustimmte. Das Unternehmen stimmte zu, den Unterschied beim Gehalt zu tragen und er wurde am 31. Dezember um 5.30 Uhr zu dem Institut für 2 Jahre überstellt. Er nahm den ersten Zug um 8.00 Uhr und nach 42-stündiger Reise trat er seinen Dienst um 9 Uhr am 2. Januar an.

Er fing an, sich von vornherein vorzubereiten, da der erste Kurs des PGP im 2. Jahr in 6 Monaten sein würde. Es gab nur wenige Bücher in der Bibliothek, aber kein anderes Kursmaterial. Er sollte drei verschiedene Kurse in drei verschiedenen Disziplinen in drei verschiedenen Semestern (IV, V & VI) unterrichten. Der erste Kurs war obligatorisch, aber die beiden anderen waren Wahlfächer und waren von den Studenten sehr gut besucht. Im Sommer musste er 4 Computer-Trainingsprogramme im Unternehmen machen.

In der Semesterpause führte er auch MDPs durch. Wie andere, musste auch er die Testzentrums-Koordination und die Interviews für die PGP-Zulassung schultern. Kein Fakultätsmitglied hatte drei verschiedene Kurse unterrichtet. Tatsächlich lehrten viele nicht einmal einen. Keine Fakultät an ähnlichen Instituten im Land hatte 3 Kurse in 3 verschiedenen Bereichen in 20 Jahren Managementausbildung gelehrt.

Vor allem wurde er gebeten, sich im Fallstudien schreiben zu engagieren (keine andere Person wurde dazu aufgefordert) und viele Verantwortlichkeiten wie die Führung von Studentenprojekten zu übernehmen, sowie die Aufnahme und ein bisschen Projektmanagement hier und da. Außerdem wurde er auch der Erste Vorsitzende (Einstellung). "Es gab keine Telefone, keine Gasthäuser oder Institut-

Transportmöglichkeiten, die zu diesem Zweck zur Verfügung gestanden hätten. Wir könnten alle Studenten in 12 Tagen unterbringen, als alle anderen führenden Institutionen 1-3 Monate dafür brauchten, um die Studenten unterzubringen, auch wenn das bedeutet hätte, die Klassen des letzten Semesters zu stören, was wir uns weigerten zu tun", sagte Dr. Chatterjee.

Zu dem Zeitpunkt, als der Direktor ihm die Auswahl mitgeteilt hatte, sagte er, dass der grundlegende Haken daran, ihm die volle Professur anzubieten, der war, dass er keine Lehrerfahrung besaß. Nach einem Jahr fragte er den Direktor, ob er bezüglich seiner Lehre und anderer Fähigkeiten, in Anbetracht der Gesamtarbeitsbelastung und der Rückmeldung, die er von den Schülern bekommen hatte, noch Vorbehalte habe.

Er wurde aufgefordert, sich wieder zu bewerben und in der nächsten Runde der Fakultätswahl wurde er zum Vollprofessor gewählt, der einzige von 4, jeder aus verschiedenen Bereichen, die sich beworben hatten. Die erste Belohnung folgte. Während er ihn zum Professor ernannte, war sein normales Gehalt für acht Monate (von Januar bis August, dem Monat, als er zum Professor befördert wurde) unterschiedlich.

Sein Gehalt wurde auch nicht nach den für die Eingliederung zum Ende des Delegationszeitraums geltenden Regeln festgelegt. Die Strafe sollte nicht nur über den Zeitraum von 23 Jahren sein, in dem Institut er danach diente, sondern für das ganze Leben, auch in seinem Ruhestand, da er gerade dann in den Ruhestand gehen würde, kurz bevor er die Spitze der Professorenstufe erreichen würde. Der Aufstieg wäre am 1. Juli, nur einen Tag nach seinem Ruhestandsantritt am 30. Juni des Jahres. Wenn das Aufstiegs-Datum auf Januar gelegt werden würde, hätte er im Juli des Vorjahres eine Erhöhung bekommen und seine Rente wäre entsprechend festgelegt worden.

Die anderen Belohnungen neben der Beförderung waren eine Plakette, die von dem ersten graduierenden Kurs vorgestellt wurde, auf der stand: "Die Leistung ist nicht so sehr in materieller Position zu messen, die jemand erreicht hat, sondern in Bezug auf die Anzahl der Hürden, die er dabei zu überwinden hat. Das Geschenk bleibt für ihn ein geschätzter Besitz und „es war ein Leitfaktor für meine restlichen 25 Jahre der Reise", sagte Dr. Chatterjee.

## **PHASE II: DIE NÄCHSTEN DREI JAHRE**

Das Leben ging so weiter, bis die neue Direktorin kam. Vor ihrem Beitritt zum Institut war sie Leiterin der Management-Schule einer Jahrhunderte alten renommierten Universität. "Sie hat ihn dazu veranlasst, die Verantwortung des PGP-Vorsitzes zu übernehmen, um einen 3,5-fachen Anstieg bei der PGP-Aufnahme zu erreichen, um im fünften Jahr das Ziel zu erreichen, für das andere ähnliche Institutionen 8-15 Jahre brauchten", sagte Dr. Chatterjee. Zum Teil war es auf detaillierte Arbeiten zurückzuführen, die er bei der Entwicklung eines Perspektivenplans für das Institut vor etwa einem Jahr gemacht hatte.

"Wir mussten uns bis zu zehn erschreckenden Aufgaben stellen (siehe „Case Fun of Case Writing-B“). Allerdings waren wir in der Lage, es zu tun", sagte er. Neben dem Unterrichten von 5 Kursen neben dem PGP-Vorsitz musste er wie zuvor auch die Verwaltungsaufgaben tragen. Er fuhr auch damit fort, sich in Fallstudien zu engagieren (einer wichtigen Forschungsarbeit und die von dem Fakultätsrat mit einer besonderen Anfrage bedacht wurde) und der Entwicklung von anderem Kursmaterial. Mehrere innovative Praktiken wurden von ihm eingeführt. Er wurde auch aufgefordert, Bauarbeiten auf dem Campus zu unterstützen.

Mehrere Belohnungen folgten. Sein Gehalt nach der Revision wurde in einer Weise festgelegt, dass er 2 Stufen weniger als ein Professor erhielt, 3 Stufen weniger, als er vor der Revision

erhielt. Sie änderte auch die Regeln, um ihm ein Honorar für ein gesponsortes

Trainingsprogramm zu verweigern, für das er die volle Zahlung erwartet hatte. Die anderen Fakultätsmitglieder, die ähnliche Programme durchführten, aber nicht die volle Bezahlung erwarteten, erhielten das Honorar. Die dritte Belohnung, die sie vergab, war, ihm zu verweigern, eine europäische Institution im Rahmen des Austauschprogrammes zu besuchen, obwohl er von der gastgebenden Hochschule ausgewählt worden war.

"Vielleicht weil sie wegen meiner Weigerung, mich über den oberstenadministrativen Mitarbeiter zu beklagen, unglücklich war, um die Dienste des Letzteren zu beenden", sagte Dr. Chatterjee. Der Traum, ein Managementzentrum für Entwicklungsländer zu gründen (noch bevor SAARC gebildet wurde) wurde auch von ihr zerschmettert. Die Arbeit von 18-20 Stunden täglich über das ganze Jahr hinweg beschädigte sein metabolisches System und eines Tages brach er buchstäblich zusammen und blieb für eine Woche ans Bett gefesselt.

### **PHASE III: DIE NÄCHSTEN ZWEI JAHRE**

Die nächsten zwei Jahre waren ziemlich angespannt, aber akademisch lohnender. Ein neuer ausführender Direktor, der ein Mitarbeiter in der Landesregierung gewesen war, einschließlich einer kurzen Amtszeit als IAS-Mitarbeiter, trat dem Institut bei. "Er stimmte meiner Anfrage zu, nicht mit irgendeiner akademischen Verantwortlichkeit beladen zu werden", sagte Dr. Chatterjee. Dies half bei der Betreuung der Akademiker in Vollzeit.

So konnte er trotz einer 9-monatigen Abwesenheit während der zweijährigen Periode 9 PGP-Kurse unterrichten und eine aufregende 3-teilige Fallstudie über Fusionen bei seinem Auslandsaufenthalt beenden. Seine Lehrarbeit erwies sich als eine Forschungsarbeit und wurde in einer speziellen Sitzung vorgestellt, die zu diesem Zweck für eine wichtige nationale Konferenz entworfen wurde. Auch stellte er die Fallstudie auf einer internationalen Konferenz vor. Darüber hinaus entwarf und startete er den ersten MDP- und PGP-Kurs im Land über Fusionen und Erwerbungen.

Er organisierte auch den erstennachfolgenden Runden Tisch, an dem er sich mit anderen führenden Schwester- Instituten traf. All das waren erste Initiativen am Institut. Neue innovative Praktiken bei der Verringerung des Umfangs (und damit der Kosten) des Kursmaterials wurden auch von ihm eingeführt. Zwei Wochendauernde gesponsorte MDPs wurden auf dem Campus zum ersten Mal von ihm durchgeführt.

Allerdings wurde der Vorschlag zum Aufbau eines Euro-Indischen Managementzentrums mit \$ 3 Mio. Finanzierung abgelehnt. Es wurde ihm auch nicht erlaubt, den PGP-Kurs 1992-03 auf technischer Basis zu starten, da er nicht in der Gegend präsent war, um den Kursentwurf zu genehmigen. Er war selber in Europa, vom Institut im Rahmen des Europäischen Austauschprogramms dorthin geschickt.

Seiner auf das College gehenden Tochter, die die Älteste der Kinder auf dem Campus war, wurde auch der Institutstransport für das Holen und Bringen zum und vom College unter dem Vorwand verweigert, dass der Institutstransport nur für die zur Schule gehenden Kinder vergeben werden könne, obwohl es dort keine öffentlichen Verkehrsmittel in die Stadt gab, die 12 km entfernt war. "Nicht einmal den Kindern der Begleiter wurde diese Art von Behandlung zuteil", sagte Dr. Chatterjee. Ihm wurde auch die Möglichkeit verweigert, eines der neugebauten Häuser zu wählen, als wir auf den Campus umzogen, indem der letzte Termin für diese Bewerbung auf den letzten Tag vor seiner Rückkehr aus Europa gelegt wurde, wohin er vom Institut geschickt worden war.

"Es schmerzte, da ich das einzige Fakultätsmitglied war, der dem vorherigen Direktor geholfen hatte, die Phase I des Campus-Baues zügig zu beenden", sagte er. "Sie können nicht ein Haus Ihrer Wahl erwarten, wenn Sie gedemütigt werden, indem Sie aufgefordert werden, einen kleineren Tisch von Assistenten zu akzeptieren, weil Ihr

Tisch gerade nicht in den Büroraum passt. Wie ähnliche Tische anderer Professoren in ähnliche Räume passten oder sogar mein Tisch nur einen Tag zuvor in denselben Raum passte, bevor ihn der neu ernannte Direktor übernahm, ist eine andere Geschichte", sagte Dr. Chatterjee.

#### **PHASE IV: DIE NÄCHSTEN FÜNF JAHRE**

Die Periode war eine gemischte Zeitsowohl für das Institut als auch für ihn. "Der neue Direktor kam von einem IIT, das gut entwickelte Systeme, Richtlinien und Verfahren für die Durchführung seiner Angelegenheiten hat, zusammen mit einem gemeinsamen Beratungsrat. Manchmal fand er es ein wenig schwierig, das gesamte Spektrum akademischer Aktivitäten eines Managementinstituts zu würdigen.

„Er stand auch vor Problemen bei der Entwicklung von Infrastruktur, Richtlinien und Regeln für neue Initiativen", sagte Dr. Chatterjee. Auf der anderen Seite war das erste Jahr vom akademischen Standpunkt her vielleicht das beste Jahr für ihn. Er lehrte 6 PGP-Kurse (ein Rekord unter ähnlichen Institutionen), konnte 5 MDPs durchführen, von denen 2 einwöchige gesponserte Programme und 3 offene Programme (eine Woche und 2 drei Tage lang) waren. Die Einnahmen aus dem MDP allein deckten das gesamte vom Institut an ihn gezahlte Gehalt ab.

Er stellte auch zwei große Forschungsarbeiten zum Abschluss des Seminars des Euro-Indischen Austauschprogrammes vor. Als Reaktion auf die Entscheidung des Institutsausschusses engagierte er sich auch in der Fallmaterialentwicklung, an der 40 von 84 PGP-Studenten teilnahmen, eine besondere Marathon-Übung. Die ersten drei Tage des MDP zum Strategischen Management wurde auch von ihm organisiert, um einen Probelauf der vorbereiteten Fälle durchzuführen. Das kulminierte in der ersten Fallreihe des Instituts.

Zwei Forschungsarbeiten entstanden auch aus den Erfahrungen der studentischen Fallstudien. Diese hochrangige akademische Leistung, die kein Fakultätsmitglied jemals emulieren konnte, ergab angemessene Belohnungen. Der Direktor weigerte sich, die Kosten für Ausdrucke zu tragen und die erste Fallstudienreihe des Instituts zu binden. Dr. Chatterjee musste das erste offene MDP zum Strategischen Management durchführen, um Überschüsse zu generieren, um die Kopien zu erhalten. Es ist eine andere Geschichte, dass alle Kopien verschlossen im Schrank des Direktors geblieben sind. Weder die Firmen noch die Studenten, die den Fall geschrieben hatten, erhielten eine Kopie, und keinen von denen, die mit der Sache verbunden waren, konnte man auf dem Foto mit dem ehrenwerten Minister für HRD, der die erste Fallstudienreihe freigab, sehen.

Der Direktor stellte das erste kollaborative Forschungsprojekt mit europäischen und indischen Institutionen zusammen. Der Direktor erlaubte nicht einmal die Bezahlung von Reisekosten von den \$ 1000, die von externen Agenturen für Dr. Chatterjee genehmigt wurden (obwohl die Rückerstattung beansprucht und realisiert wurde) bezüglich der 1. Internationalen Sonderforschungsarbeit mit vier führenden Verwaltungsinstituten in Großbritannien, Frankreich, Spanien und den Niederlanden. "Schockierend, nicht wahr? Aber inzwischen war ich gewohnt, den Preis für Akademiker und das Institutionsgebäude zu bezahlen ", sagte Dr. Chatterjee. "Die Verweigerung des Transportes meiner Tochter hielt an. Sie erlitt den Schmerz und die Qual und eines Tages fühlte sie sich schlecht und wurde krank, was meine akademische Leistung auf 1/3 zurückfallen ließ.

Das war vielleicht deshalb, weil ich dieses Jahr das meiste Akademische absolviert hatte, was von meinen jüngeren Kollegen, die für die Transportdienste verantwortlich waren, nicht geduldet wurde", sagte er.

Der Direktor erlaubte auch kein Büro der einzigen Berufsorganisation, die von Dr. Chatterjee zur Förderung der Sache der strategischen Managementausbildung geleitet wurde. "Er war so genervt von der ersten Konferenz, die von mir am Institut organisiert wurde, dass er zuerst versuchte, sie zu verhindern und als er damit scheiterte, sie zu stoppen, war er am Ende der Konferenz so stinkig, dass er für zwei Tage keine Mahlzeiten zu sich nehmen konnte", sagte Dr. Chatterjee.

Er verweigerte sogar die Erlaubnis, ein Fallbuch zu veröffentlichen, in dem sich einige von den Schülern vorbereiteten Fälle befanden (denen Dr. Chatterjee versprochen hatte, diese möglichst zu veröffentlichen) unter dem Vorwand, dass alle von ihm erstellten Fälle das Eigentum des Instituts seien (dass nicht alle Fälle während Dr. Chatterjees Dienst am Institut vorbereitet wurden ist eine andere Sache).

Er implementierte auch den Perspektivenplan nicht, den der Gouverneursrat genehmigt hatte, der das Institut in beherrschende Höhen gebracht haben könnte, in Bezug auf Größe, neue Initiativen, um den wachsenden Anforderungen des Landes, der Forschung, der Fakultätsentwicklung und der Internationalisierung gerecht zu werden. Wenn er zum Beispiel den Plan in Wort und Geist umgesetzt hätte, hätte das Institut mindestens 25 Doktoranden aufgebaut, was mehr als nötig gewesen wäre, um jedes Jahr eine neue IIM zu starten.

Es hätte auch mindestens 15 Fakultätsmitglieder von Universitäten und anderen Managementschulen unter ihrem M.Phil.-Programm ausgebildet, neben der Entwicklung von 10 Inhouse-Management-Trainern in Management für große Unternehmenstrainings-Einrichtungen. Deren akademischer Ressourcenpark hatte qualitativ hochwertiges Kursmaterial entwickelt, um die meisten Anforderungen an das Kursmaterial für MBA-Programme an verschiedenen Managementschulen zu erfüllen.

Die internationalen Expositionen hätten allen Fakultätsmitgliedern in 10 Jahren zur Verfügung gestellt werden können, um gemeinsame Trainingsprogramme / Konferenzen mit Partnerinstitutionen zum gegenseitigen Nutzen zu unterstützen und der Fakultät zu helfen, sinnvolle Forschungsprojekte zu nutzen, um eine echte und aussagekräftige Internationalisierung nicht nur des Instituts zu ermöglichen, sondern auch der Wirtschaftsindustrie und der Wirtschaft zu helfen. Der Multiplikatoreffekt wäre anderen Managementschulen zugute gekommen und hätte auch ihr Denken internationalisiert.

Schließlich erhielt er die große Ehre, den ersten Streik am Institut zu haben, dem sich sowohl die Fakultät als auch das Personal anschlossen, um ihn hinauszuerwerfen. Der Streik verlief im Sande und die Fakultät wurde ihm gleichgültig und das ließ ihn tun, wonach ihm gerade der Sinn stand. Er hatte ein großes Know-how von rückwirkendem HRD, dem ein prominentes Vorstandsmitglied einmal bescheinigte: "Sie haben so eine große Kompetenz, dass, auch wenn wir Ihnen den Posten eines Kabinettssekretärs geben würden, Sie ihn zu einem Schreiber reduzieren würden".

"Die von mir vorgeschlagenen neuen Initiativen hätten sich vielleicht verwirklicht, wenn es eine starke Planung und Entwicklung gegeben hätte, die sich ausschließlich auf die Gestaltung der Zukunft des Instituts konzentriert hätte, ohne jegliches Engagement in alltäglichen Routineangelegenheiten", sagte Dr. Chatterjee

über die Gründe der verpassten Gelegenheiten. Prof. Ahibans Freund fragte sich, wieviele Strafen überhaupt Prof. Ahibans Chatterjee gegeben wurden und für was? Hat das Institut etwas verloren? Was? Er fragte sich auch, ob jemand anderer an Stelle von Dr. Chatterjee sich anders verhalten hätte? Er fragte sich auch, wer dafür verantwortlich war? Wenn er Mitglied des Gouverneursrats des Instituts gewesen wäre, welche Maßnahmen hätte er ergriffen? Vor allem, wenn er im Ministerium gewesen wäre, wie hätte er die in dem Fall enthaltenen Fragen betrachtet? Was kann getan werden, um das Gleiche in anderen kommenden Institutionen abzuwenden?