

# Die Geburt eines Waisenkindes

"Nach dem Empfang des Briefes (siehe Abbildung 1) konnte ich zwei Tage lang keine Mahlzeiten einnehmen", sagte Prof. Nandkumar vom IMX Institute of Management. "Nach all den mühsamen Bemühungen, die erste Konferenz zu organisieren, wo es noch keine Infrastruktur gab, ist das, was man bekommt.

Ich musste herumlaufen und für alles verantwortlich sein, vom Drucken einer Broschüre bis zum Empfang von Delegierten, mich um die Durchführung von Konferenzen, um die Ausstellung von Rechnungen und deren Abrechnung, die Bildung eines Berufsverbandes kümmern und der Direktor stellte nur Fragen und verweigerte Erlaubnisse. Wäre nicht meine guten Freunde bei PM (Projektleiter) und CAO (Vorstand für interne Aufgabenbereiche) gewesen, wäre die Konferenz nicht zustande gekommen. Und was den Vogel abschöß: Er (der Direktor) fühlte sich für etwas gedemütigt, was ich nach bestem Wissen nicht getan hatte." "Nie wieder, dafür habe ich mich entschieden", schloss er.

## Die Entstehung

Die Entstehung der Konferenz war das erste Fakultätsentwicklungsprogramm. IMX war 10 Jahre alt und hatte keine reguläre MDP-Infrastruktur. Es lief mit 18-sitzigen Klassenzimmern und 20 Betten, die Lücke für Boarding/Unterkunft mit Einrichtungen in 10 kleinen 2-Bettzimmer-Häusern für diesen Zweck stopfend. Nachdem ein größerer Streik von der Fakultät und dem Personal gegen den Direktor entstanden war, (in dem sich Prof. Nandkumar weigerte, auf eine von beiden Seiten gezogen zu werden), war Prof. Prasad, der Direktor, mit einer PGP-Aufnahme von 120 Schülern zufrieden.

Einmal, im August 1994, wurde Prof. Prasad zum Vizepräsidenten von AIMS gewählt. Im April 1995 machte AIMS Vorschläge im Rahmen des AIMS-CCMS-Programmes, das Zuschüsse für die Unterstützung der Forschung, Fakultätsentwicklungsprogramme usw. zur Verfügung stellte. Der Direktor forderte Prof. Nandkumar auf, einen Vorschlag abzugeben. Letzterer machte einen Vorschlag für die FDP zum Thema "Einführung eines Strategischen Management-Kurses" und das Programm wurde vom 22. bis 27. Januar 1996 durchgeführt.

Das Programm hatte eine überwältigende Resonanz mit 35 Teilnehmern, von denen mehr als die Hälfte Leser, Professoren, HODs, Vorsitzende von PGP etc. waren. Sie mussten in Einrichtungen für eigentlich 30 Teilnehmer gequetscht werden.

Irgendwie mochten die Teilnehmer die Pädagogik des Programmes und in der Abschlusssitzung fragten sie, ob man eine kostengünstige Plattform aufbauen könnte, in der sie sich zumindest einmal im Jahr auch auf eigene Kosten treffen könnten (um sich durch das Kollektivsystem des Lernens auf dem Laufenden zu halten). Prof. Nandkumar, der von einer solchen Anfrage überrascht wurde, kontaktierte seinen Doktorvater Prof. Ganesh, Direktor eines führenden Managementinstituts (IPXM) unter MHRD, ob Letzteres eine solche Initiative leiten könnte.

Auf seine ermutigende Antwort hin wurde beschlossen, eine Plattform mit Prof. Ganesh als Vorsitzendem und einem Teilnehmer des Programms, Prof. Vittal, als Schriftführer zu gründen. Es wurde auch beschlossen, sich am 27. Januar 1997 zur ersten Konferenz, genau ein Jahr nach dem Abschlussdatum, zu treffen.

Ein weiterer Teilnehmer, ein hochrangiger Professor von BIBM, einem führenden Managementinstitut, bot an, die erste Konferenz zu organisieren. Prof. Vittal sollte die Körperschaft

bei einer Gesellschaft in Delhi anmelden. Doch als Prof. Ganesh im August 1996 den Direktor des BIBM-Instituts kontaktierte, bedauerte dieser. Er erkundete dann auch die Möglichkeiten in seinem Institut (IPXM), aber die Infrastruktur war bereits durch einige andere Veranstaltungen an diesen Tagen ausgelastet. Herr Ganesh erkundete auch eine Fakultätsunterstützung von Seiten seines Instituts.

## **Die Gelegenheit**

Prof. Prasad hatte auch Prof. Nandkumar aufgefordert, eine Konferenz wie die Jahreskonferenz der AIMS zu organisieren. Im Oktober 1996, als Prof. Nandkumar erfuhr, dass selbst die zweite Möglichkeit nicht zustande kommen könne, fiel ihm ein, dass vielleicht die IMX die Gelegenheit hätte, die erste Konferenz zu veranstalten.

"Vor zwanzig Jahren, 1976, hatte mein Lehrer Prof. C.K. Prahalad erwähnt, dass sich die Fakultätsmitglieder aus jeder Disziplin mindestens einmal im Jahr treffen müssten, um Erfahrungen auszutauschen, ihre Arbeit zu teilen, freundschaftliche Beziehungen zu Fakultäten anderer Institutionen für gemeinsame Forschung und Literaturentwicklung zu entwickeln und die Fakultät auf dem neuesten Stand zu halten, etc.. " .

Da der Vorschlag von den Teilnehmern der Fakultätsentwicklung im Januar 1996 entstanden war, dachte ich, dass die Idee für eine solche Plattform vielleicht starten könne. Als das Büro des Vorsitzenden auch Schwierigkeiten machte, dachte ich daran, es bei IMX zu tun. Ich hoffte, dass der Direktor ihn aus vollem Herzen unterstützen würde, weil er um die Organisation einer Konferenz gebeten hatte.

Aber es stellte sich als Alptraum heraus, mit der Anzahl von Vereinbarungen, die gemacht werden mussten, Lösungen zu finden, Klärungen vorzuschlagen, Ablehnung von Erlaubnissen und Hilfen, vor allem, weil ich in meine eigene schwere akademische Belastung durch Lehre, MDP und Literaturentwicklung neben administrativen Arbeiten des Vorstandes und in andere Dinge eingebunden war", sagte Prof. Nandkumar

## **Erforschung von Möglichkeiten**

Prof. Nandkumar schickte am 10. Oktober 1996 einen Brief an den Direktor, dass es möglich wäre, die erste jährliche Konferenz des Strategischen Management-Forums bei IMX (siehe Abbildung 2) durchzuführen und dem Vorsitzenden des (informellen) Forums einen Briefentwurf vorzulegen.

Am Montag, den 14. Oktober wurde eine Nachricht von Direktor empfangen, in der er nach der erwartenden Anzahl von Delegierten fragte und wie die Vereinbarungen getroffen werden würden, da weder Klassenzimmer noch eine Herberge zur Verfügung stehen würden. Er fragte sich auch, wie das Boarding arrangiert werden sollte (siehe Abbildung 3).

"Das ließ mich denken," sagte Prof. Nandkumar", daß, wenn der Fortschritt des Campusaufbaus auf diese Weise fortgesetzt werden würde, bereits im nächsten Jahr die Zunahme der PGP-Aufnahme stattfinden könne, wie es von ihm in einer Vorstandssitzung hervorgehoben wurde" Seine Besorgnis entstammte seiner Verbindung mit der Projektarbeit als Mitglied des Campus-Planungs- und Entwicklungskomitees bis vor wenigen Monaten.

Nach der Fertigstellung eines 120-sitzigen Klassenzimmers in glatt 5 Tagen, als die PGP-Größe von 30 auf über 100 erhöht wurde, war Prof. Nandkumar überzeugt, dass der Bau beschleunigt werden könne. Er dachte, dass die Abhaltung der Konferenz dabei helfen könne, die Fertigstellung einiger Gebäude beizeiten zu beschleunigen, um die Chargengröße zu erhöhen, die bereits seit 7 Jahren gleich geblieben war.

## **Die Vereinbarungen**

Am 16. Oktober antwortete Prof. Nandkumar, wie alternative Vereinbarungen getroffen werden könnten, wenn die Konferenz organisiert werde (siehe Abbildung 4). Der Direktor war jedoch nicht überzeugt und meinte, dass viele Adhoc-Vereinbarungen vorgeschlagen wurden und da Prof. Nandkumar mit seinem MDP sehr beschäftigt war, sollte er (Prof. Nandkumar) ein Treffen vom Direktor, dem PM und dem CAO zur Zufriedenheit aller Beteiligten veranstalten (Siehe Abbildung 5).

Neben der Nachricht des Direktors vom 17.10.96 erhielt Prof. Nandkumar auch eine Nachricht vom CAO, dass dieser vom 18. bis 27. Oktober verreisen wird. Herr Nandkumar war sehr verärgert darüber und antwortete, dass die Verwaltungssache am Ende des Direktors aussortiert werden (siehe Abbildung 6) und er über die endgültige Entscheidung informiert werden würde. Er schickte auch eine Kopie an den PM und den CAO.

Die Antworten von PM und CAO waren sehr ermutigend. Prof. Nandkumar hatte mit ihnen als Mitglied des Vorstandes und des Campus-Bauausschusses zusammengearbeitet und war überzeugt, dass, sobald sich diese beiden Personen ins Zeug legen würden, das Institut die Konferenz abhalten könnte. Er leitete ihre Ansichten an den Direktor weiter.

## **Langsames Voranschreiten**

Am 11. November erfuhr Prof. Nandkumar, dass der Vorsitzende den Vorschlag genehmigt hatte. Aber kein formaler Brief erreichte den IMX-Direktor. Am 14. erinnert, sandte der Vorsitzende die implizierte Zustimmung an Prof. Nandkumar, bedauerte aber, dass die Fakultätsmitglieder keine Verantwortung übernehmen könnten (siehe Abbildung 7). Es gab keine Bestätigung von Seiten des Fakultätsmitglieds eines anderen Instituts, die Verantwortung eines anderen Moduls zu übernehmen. "Das bedeutet, dass ich die Verantwortung übernehmen muss, alle drei akademischen Module zu organisieren, neben anderen Arrangements", sagte Prof. Nandkumar.

Prof. Nandkumar leitete das Telefax an den Direktor mit der Anmerkung weiter, dass, wenn dieser zustimme, Vorsitzender des Organisationskomitees zu sein, er bereit sein würde, weiter zu machen, aber sonst das Kapitel schließen würde (siehe Abbildung 8). Der Direktor suchte eine Klärung bezüglich der Organisation des Sekretariats und der finanziellen Verantwortung herbeizuführen. Prof. Nandkumar stimmte zu, das Sekretariat zu organisieren und erklärte, dass die Finanzierung durch Registrierungsgebühren erfolgen sollte.

Schließlich beschloß Prof. Nandkumar am Freitag, den 22. November, das Kapitel zu schließen, gab ein Fax für den 26. November in Auftrag, das versandt werden sollte, falls der Direktor am Montag, den 25. November, nicht in der Angelegenheit entscheiden würde (siehe Abbildung 9).

## **Die Verzögerung**

Am 28. November erkundigte sich der Sekretär von Prof. Rao über die getroffenen Vereinbarungen. Prof. Nandkumar entwarf eine Antwort und leitete sie zur Genehmigung durch den Direktor weiter, damit die Broschüre für die Konferenz veröffentlicht werden konnte.

Der Direktor stimmte ihr unter bestimmten Bedingungen zu. Er hatte jedoch nicht zugestimmt, daß die Anmeldegebühr vom Institut zu erheben wäre. Was bedeutete, dass im Namen des Forums selbst ein Konto eröffnet werden musste. Dieses erforderte, dass eine formale Körperschaft schnell erstellt werden musste. Doch Mitte Dezember äußerte der Sekretär seine Unfähigkeit, das Forum als Gesellschaft zu registrieren und forderte Prof. Nandkumar auf, dieses zu tun. "Mein Gott - wie

soll das geschehn", fragte sich Prof. Nandkumar.

## **Gründung des Forums**

Zum Glück war Prof. Nandkumar vor einigen Jahren Schiffsführer des Vorstandes und der Gesellschaft von IMX gewesen und besaß eine Kopie des Memorandums der Gesellschaft. Er änderte es, um eine neue Gesellschaft zu bilden. Das Problem war, wie nun die Unterschrift des Vorsitzenden zu bekommen wäre.

Letzterer riet, sich mit dem Exekutivdirektor einer Firma des öffentlichen Sektors in Verbindung zu setzen (über die Prof. Nandkumar eine Fallstudie gemacht hatte), der ein gemeinsamer Freund war. Er stimmte zu. Der Geschäftsführer eines anderen Unternehmens, für das Prof. Nandkumar eine Beratung gemacht hatte, stimmte zu, als Schatzmeister zu fungieren, Prof. Nandkumar damit, der Schriftführer der Gesellschaft zu sein.

Einige andere Fakultätsmitglieder von IMX und Teilnehmer der ersten FDP wurden zu anderen Mitgliedern, um die Anforderungen der Gesellschaft zu erfüllen. Der Direktor von IMX weigerte sich, IMX als registrierten Firmensitz zuzulassen. Er erlaubte nicht einmal seinem Angestellten, der über die notwendige Erfahrung verfügte, bei der Erstellung und Einreichung der Registrierungspapiere zu helfen. Glücklicherweise hatte Prof. Nandkumar ein Haus in der Stadt, das zum Firmensitz gemacht wurde.

Trotz Befürchtungen gab es keine vom Registrieramt geschaffenen Schwierigkeiten und zwei Wochen später wurde das Forum als Gesellschaft registriert, nur eine Woche vor der Konferenz.

## **Die Konferenz**

Der Projektleiter erweiterte die volle Unterstützung, um die Fertigstellung des Speisesaals zu beschleunigen, und gerade rechtzeitig wurden Türen und Fenster montiert. Auch dreißig Räume im Studentenwohnheim wurden am Tag vor dem Beginn der Konferenz fertig gestellt. Der CAO tat auch sein Mögliches.

An der Konferenz nahmen über 45 Delegierte von verschiedenen Managementschulen teil. Ein Buch eines Autors, Delegation des Strategischen Managements, wurde veröffentlicht.

Das von den Teilnehmern der ersten FDP angeforderte Ausbildungshandbuch von Prof. Nandkumar's Fallstudie (letztes Jahr veröffentlicht) wurde ebenfalls abgeschlossen und veröffentlicht. Auch einige Direktoren und Vizekanzler besuchten die Konferenz. Am letzten Tag fand die Wahl für neue Amtsinhaber des Forums statt. Leider schlug niemand den Namen des IMX-Direktors für irgendeine Position vor. "Ich unterließ es, das zu tun, weil ich keine andere von dem Direktor gewünschte Veranstaltung organisieren wollte. Eine Erfahrung war mehr als genug", sagte Prof. Nandkumar.

Den Brief des Direktors kommentierend, sagte Prof. Nandkumar: "Es schmerzte. Aber ich war froh, dass jetzt mindestens eine PGP-Herberge mit 60 Zimmern und der Speisesaal in Betrieb ist, um sicherzustellen, dass die PGP-Aufnahme auf 180 erhöht wird, was seit sieben Jahren nicht geschah. Die Erfahrung, die Einweihung eines Großereignisses zu beschleunigen, um die Fertigstellung eines Gebäudes zu beschleunigen, war eine großartige Lektion, die mir bei der Fertigstellung der Bauarbeiten half, die bei einem anderen Institut ins Stocken geraten waren, als ich dort als Direktor anfing", sagte er.

"Die Bildung der Plattform für die jährliche Zusammenarbeit der Fakultätsmitglieder in meiner Disziplin, -ein angenehmer Traum seit 20 Jahren-, wurde ebenso realisiert", sagte Prof. Nandkumar.

"Es gab keine weitere Konferenz in der IMX bis 2001, die ich unter der Schirmherrschaft des Forums organisiert habe. Aber das ist eine andere Geschichte "lächelte Prof. Nandkumar. "Wenn es möglich war, die Konferenz zu organisieren, warum hat der Direktor dieses nicht in erster Linie genehmigt? Warum fühlen sich beide verletzt? War das vermeidbar? Warum wurde in den nächsten 4 Jahren keine weitere Konferenz abgehalten? Wird das Forum überleben? Gibt es eine Rolle für Waisenkinder in der Gesellschaft? ". Das waren einige Fragen, die Dr. Nandkumar auch noch im Ruhestand verwirrten.