

Citizen Today

Februar 2014

Kroatien schlägt ein neues Kapitel auf

*Der kroatische Wirtschaftsminister Ivan Vrdoljak
skizziert die Zukunft seines Landes*

Entrepreneure

Die Wachstumstreiber

Mit Shared Services aus der Krise?

US-Shutdown: Alles auf Anfang

Schranken niederreißen

*Mehr Chancengleichheit von Frauen und
Männern in Australien*



EY

Building a better
working world



Uschi Schreiber

Global Markets Leader and Global Government & Public Sector Leader

@uschischreiber

@EY_GovtPublic

uschi.schreiber@hk.ey.com

ey.com/government

Willkommen zur aktuellen Ausgabe von *Citizen Today*, dem internationalen Magazin von EY für die öffentliche Hand.

In der aktuellen Ausgabe von *Citizen Today* befassen wir uns ausführlich mit einem Thema, von dem viel zu viele Menschen weltweit betroffen sind: Arbeitslosigkeit.

Von den vielen negativen Auswirkungen der Finanzkrise zählt der Verlust von Arbeitsplätzen sicherlich zu den gravierendsten. Trotz großer politischer Anstrengungen sind die Arbeitslosenraten rund sechs Jahre nach Ausbruch der Krise unverändert hoch. Was also ist zu tun?

Mein Kollege Rohan Malik rät, dass sich die Regierungen der Entwicklungsländer in erster Linie darauf konzentrieren sollten, Investoren für den privaten Sektor anzuwerben, der das Fundament einer jeden florierenden Volkswirtschaft bildet.

Die Vision von einer besseren Zukunft teilt auch der kroatische Wirtschaftsminister Ivan Vrdoljak. Als ehemaliger Ingenieur und Unternehmer hat er große Pläne für sein Land, das erst kürzlich als jüngstes Mitglied in den Kreis der EU-Staaten aufgenommen wurde.

Entrepreneure sind ein bedeutender Faktor für das Beschäftigungs- und Wirtschaftswachstum. Wir sind der Frage nachgegangen, welche politischen Maßnahmen am besten geeignet sind, um Unternehmen in ihrem Wachstum zu unterstützen.

Des Weiteren werfen wir einen Blick in die USA. Vor dem Hintergrund der anhaltenden haushaltspolitischen Probleme sprechen wir mit politischen Vertretern über die vor ihnen liegenden Herausforderungen. Der Shutdown und der immer noch festgefahrene Haushaltsstreit im US-Kongress haben das Land finanziell gelähmt. In seinem Artikel untersucht Dan Murrin von EY, wie Shared Services dazu beitragen können, Verbesserungen auf allen Ebenen der öffentlichen Verwaltung herbeizuführen.

In unserem Artikel *Schranken niederreißen* erklären einige der prominentesten männlichen Führungskräfte Australiens, warum die Gleichstellung von Frauen und Männern für Unternehmen, den öffentlichen Sektor und das Land als Ganzes eine so große Bedeutung hat.

Ich wünsche Ihnen eine unterhaltsame Lektüre und freue mich auf Ihr Feedback und Ihre Anregungen. Bitte kontaktieren Sie mich unter uschi.schreiber@hk.ey.com.



Inhalt ...

Features

Entwicklungsländer - wie man den Aufschwung in Gang bringt

Politiker in aller Welt eint der Wunsch, die Beschäftigung anzukurbeln. Uneinigkeit herrscht allerdings bei der Frage, wie dies erreicht werden kann. Nach Auffassung von Rohan Malik von EY ist es an der Zeit, einen Gang zuzulegen.



04

Entrepreneure: Die Wachstumstreiber

Warum ist die Arbeitslosigkeit unter jungen Menschen weltweit so hoch? Susanne Tillqvist von EY ist zuversichtlich, dass wir die Gefahr einer verlorenen Generation abwenden können - aber wir müssen rasch handeln.



12



14

Die Einführung von Shared Services in den USA

Angesichts der Haushaltsblockade im US-Kongress, die im Herbst 2013 sogar zur vorläufigen Zwangsschließung von Regierungsbehörden führte, und anhaltend knapper Kassen stehen US-Politiker vor zahlreichen Herausforderungen. Dan Murrin von EY sieht in der Einführung von Shared Services einen möglichen Weg aus der Krise.

Im Gespräch



08

Die Zukunft Kroatiens gestalten

Der kroatische Wirtschaftsminister Ivan Vrdoljak stellt seine Pläne vor, mit denen er das Land voranbringen will.



16

Schranken niederreißen

General David Hurley, Chief of Defence in Australien, und Dr. Martin Parkinson, Staatssekretär im australischen Finanzministerium, haben der Gleichstellung von Frauen und Männern in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich höchste Priorität eingeräumt. Sie berichten, warum ausgerechnet ihnen als Männern diese Thematik so sehr am Herzen liegt.

.....

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. For more information about our organization, please visit ey.com.

© 2014 EYGM Limited.
All Rights Reserved.
CSG/GSC2014/1274770
ED 1218



In line with EY's commitment to minimize its impact on the environment, this document has been printed on paper with a high recycled content.

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

The views of third parties set out in this publication are not necessarily the views of the global EY organization or its member firms. Moreover, they should be seen in the context of the time they were made.

ey.com

ENTWICKLUNGSLÄNDER - wie man den Aufschwung in Gang bringt



Politiker in aller Welt eint der Wunsch, die Beschäftigung anzukurbeln. Uneinigkeit herrscht allerdings bei der Frage, wie dies erreicht werden kann. Nach Auffassung von **Rohan Malik** von EY ist es an der Zeit, einen Gang zuzulegen.

“ Die politisch Verantwortlichen in aller Welt müssen - wie so viele ihrer Bürger - die Ärmel hochkrempeln und sich an die Arbeit machen. ”

Rohan Malik, EY

Die hohe Arbeitslosigkeit ist eines der drängendsten Probleme der Entwicklungsländer, von dem hauptsächlich junge Leute betroffen sind.

Gemäß dem Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen müssen im Nahen und Mittleren Osten und Nordafrika in den nächsten zehn Jahren 50 Millionen Arbeitsplätze geschaffen werden. Dabei wird für die Region gegenwärtig eine Beschäftigungszahl von 106 Millionen zugrunde gelegt. Dies entspricht in etwa einem BIP-Wachstum von 8,5 % - angesichts der aktuell verzeichneten Wachstumsraten ein sehr ehrgeiziges Ziel.

Laut dem Weltentwicklungsbericht 2013 der Weltbank werden in den kommenden 15 Jahren rund 600 Millionen neue Arbeitsplätze benötigt, um der wachsenden Erwerbsbevölkerung Rechnung zu tragen. Davon sind in erster Linie die Länder Asiens und die südlich der Sahara gelegenen Länder Afrikas betroffen.

Auf der Suche nach nachhaltigen Lösungen

Aus unserer Sicht sollten sich die Regierungsverantwortlichen in den Entwicklungsländern darauf konzentrieren, Geldgeber zu finden, die bereit sind, in die privaten Sektoren dieser Länder zu investieren. In den meisten Volkswirtschaften entstehen 9 von 10 Arbeitsplätze im privaten Sektor, der das Fundament einer jeden florierenden Volkswirtschaft bildet.

Wie wichtig es ist, wirtschaftliche und politische Programme so zu gestalten, dass sie den unterschiedlichen regionalen Erfordernissen gerecht werden, zeigt sich





am Beispiel Indiens - denn dort gilt es, die Interessen von rund einer Milliarde Einwohnern und 28 Bundesstaaten unter einen Hut zu bringen.

In Indien wird jede Region daran gemessen, wie wettbewerbsfähig ihre Märkte sind, und ob es ihr gelingt, ein günstiges Geschäftsklima zu schaffen. Als ich mit meinen Teamkollegen von EY die Arbeit in Madhya Pradesh, einem Bundesstaat in Zentralindien, aufnahm, dauerte es 40 Tage, ein Unternehmen zu gründen.

Das vordringliche Ziel bei einem solchen Projekt besteht zunächst darin, diesen Zeitraum zu verkürzen. Danach gilt es, die Region für Wirtschaft und Unternehmen zu öffnen und Investoren anzulocken. Jede Region erfordert eine individuelle Vorgehensweise, die die jeweiligen Bedürfnisse und Besonderheiten berücksichtigt.

Um ein Umfeld zu schaffen, in dem Unternehmen prosperieren und Arbeitsplätze entstehen können, ist es wichtig, sich auf drei Faktoren zu

konzentrieren, die für ein gesundes Wachstum unerlässlich sind:

- die Verfügbarkeit von Kapital
- der Zugriff auf bewährte Verfahren und Vorgehensweisen
- der Zugang zu Märkten

Die Schaffung neuer Stellen und verstärkte finanzielle Förderung schulischer und beruflicher Bildungsmaßnahmen hilft, Menschen ohne Beschäftigung nachhaltig in den Arbeitsmarkt zu integrieren und dadurch soziale Unruhen zu vermeiden.



Risiken versus Chancen


Staaten, die mit finanziellen oder steuerlichen Vergünstigungen aufwarten und in denen Genehmigungsverfahren zügig abgewickelt werden, dürften für potenzielle Investoren attraktiver sein als Staaten, in denen dies nicht der Fall ist.

So sind große Öl- und Gaskonzerne unter Umständen gezwungen, in Konfliktregionen tätig zu sein. Dadurch fallen höhere Geschäftskosten aufgrund der damit

verbundenen Versicherungsrisiken und der erforderlichen Mobilität von Arbeitskräften an.

Dies sind nur einige der Faktoren, die private Unternehmen in Erwägung ziehen müssen, bevor sie Investitionen tätigen, die darüber entscheiden, wohin ihr Geld fließt und wo folglich neue Arbeitsplätze entstehen. Staaten, deren oberste Zielsetzung nicht darin besteht, neue Arbeitsplätze zu schaffen, werden dabei das Nachsehen haben.

Die Verschlinkung von Prozessen und der Abbau von Bürokratie sind entscheidende Schritte, um dringend benötigte Investoren anzulocken.

Auch in Zukunft wird es einen erbitterten Wettbewerb um Standorte und Kapital geben – und nur die Länder, die optimale Bedingungen bieten, werden ihn gewinnen. 

Die Zukunft Kroatiens gestalten

A close-up photograph of a person's hand, wearing a dark suit jacket and a light-colored striped shirt cuff, gesturing with the palm facing up. The background is blurred, showing what appears to be a meeting or presentation setting with a wooden table and some items like a glass and a napkin.

Der kroatische
Wirtschaftsminister
Ivan Vrdoljak kann
bei der Ausübung seines
Amtes auf seine beruflichen
Erfahrungen zurückgreifen,
die er als Ingenieur und
Unternehmer gesammelt
hat. In Citizen Today stellt er
seine Pläne vor, mit denen er
das Land voranbringen will.

“Meiner Überzeugung
nach ist es Aufgabe der
Regierung, für einen freien
Markt zu sorgen und die
Stabilität herzustellen, die
Unternehmen benötigen.”

*Ivan Vrdoljak,
kroatischer Wirtschaftsminister*



Am 1. Juli 2013 wurde Kroatien als 28. Mitgliedsstaat in die Europäische Union aufgenommen. Der kroatische Wirtschaftsminister Ivan Vrdoljak glaubt, dass damit eine Ära neuer Chancen und Möglichkeiten eingeläutet wurde.

„Die Mitgliedschaft in der EU und der NATO verleiht unserem Land langfristig Stabilität und Sicherheit“, meint er. „Auf diese Stabilität haben wir lange hingearbeitet. Wir brauchen sie, um in Kroatien ein zukunftsfähiges politisches System zu etablieren und um den Boden für ein fruchtbares Wirtschafts- und Investitionsklima zu bereiten.“

Die EU-Mitgliedschaft bringt für Kroatien viele Vorzüge mit sich, darunter:

- ▶ Gesundheitsleistungen für kroatische Bürger in anderen EU-Staaten
- ▶ freier Kapitalverkehr zwischen Kroatien und anderen EU-Ländern sowie die Möglichkeit, sich an EU-weiten öffentlichen Ausschreibungen zu beteiligen

- ▶ umfangreiche Finanzhilfen aus dem EU-Regionalfonds in Bereichen wie Forschung und Innovationen

Nach Auffassung von Vrdoljak bietet die Mitgliedschaft Kroatiens in der EU aus Brüsseler Sicht zwei nennenswerte Vorteile:

- ▶ freier Zugang zur adriatischen Küste, die für die Region von großer logistischer und strategischer Bedeutung ist
- ▶ der stabilisierende Einfluss, der dank der EU-Mitgliedschaft künftig von Kroatien auf die gesamte Region ausgehen wird

„Als europäischer Mitgliedsstaat können wir unseren Nachbarn, wie z. B. Serbien, Montenegro und Bosnien, dabei helfen, sich auf den EU-Beitritt vorzubereiten“, so die Zukunftsvision Vrdoljaks.

Beschäftigung hat hohe Priorität

Die Verringerung der Arbeitslosigkeit stellt für Vrdoljak eine der vordringlichen Aufgaben dar. „Wir sind dabei, eine neue strategische Industriepolitik zu entwickeln, in deren Zentrum sechs bis acht Sektoren stehen, die über das Potenzial verfügen, für nachhaltiges Job- und Wirtschaftswachstum zu sorgen. Darauf sind derzeit all unsere Ressourcen und Bemühungen ausgerichtet.“

„Nach Ablauf eines Jahres werden wir überprüfen, welche Sektoren sich als förderungswürdig erwiesen haben, und entsprechende Programme implementieren, um diese in puncto Innovationen, Technologieentwicklung und Wettbewerbsfähigkeit zu unterstützen. Ich bin davon überzeugt, dass junge Arbeitssuchende es dadurch leichter haben werden, eine Beschäftigung in diesen Bereichen zu finden.“


Dank seiner früheren Tätigkeit als Unternehmer kann Vrdoljak auf einen großen Erfahrungs- und Wissensschatz zurückgreifen. Heute gibt es in vielen Ländern Förderprogramme und politische Maßnahmen, um das Unternehmertum zu fördern. Doch als Vrdoljak sein eigenes Unternehmen gründete, war er ganz auf sich allein gestellt.



„Wenn jemand eine Geschäftsidee hat und über die notwendige Energie verfügt, um diese Idee umzusetzen, ist es Aufgabe der Regierung, für einen freien Markt und solide Rahmenbedingungen zu sorgen, die diese Unternehmenspioniere benötigen: eine verlässliche Steuergesetzgebung sowie stabile Energiepreise und Arbeitskosten.“

Blick in die Zukunft

„In den kommenden fünf Jahren dürfte Kroatien das stabilste Land in diesem Teil Europas sein. Und unsere strategische Lage wird uns zum logistischen Dreh- und Angelpunkt der Region machen“, beschreibt Vrodojak seine Zukunftsvision.

„Die EU-Mitgliedschaft verhilft uns zu einem deutlich verbesserten Investitionsklima. Alle aktuellen und potenziellen Investoren verstehen, dass unser Land auf rechtsstaatlichen Prinzipien aufgebaut ist, die den Schutz ihrer Investitionen garantieren. Wir empfangen Unternehmen mit offenen Armen.“ 



Die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) berichtet, dass fast 13 % - knapp 75 Millionen - junge Menschen weltweit ohne Arbeit sind. Und auch die Zahl derer, die angesichts ihrer Ausbildung und Fähigkeiten für ihre aktuelle Beschäftigung überqualifiziert sind, ist hoch. In den am stärksten betroffenen Ländern liegt die Jugendarbeitslosigkeit sogar deutlich über 30 %.

Politiker in aller Welt setzen zunehmend auf Unternehmer und Start-up-Unternehmen, die der Wirtschaft den erhofften Aufschwung und ein nachhaltiges Beschäftigungswachstum bringen sollen.

Wir haben kürzlich untersucht, mit welchen Problemen und Fragestellungen junge Unternehmer in den G20-Ländern konfrontiert werden. Unser Bericht *Avoiding a lost generation* basierte auf einer 2013 durchgeführten Umfrage unter mehr als 1.500 Entrepreneuren aus den G20-Ländern, darunter 1.000 Unternehmer, die 40 Jahre alt oder jünger waren.

Die von uns im Rahmen unserer Studie befragten Jungunternehmer nannten fünf Bereiche, in denen ihrer Meinung nach akuter Handlungsbedarf besteht:

1. Die Palette der Finanzierungsmöglichkeiten muss erweitert werden

Die Finanzierung stellt für Unternehmensgründer nach wie vor die größte Hürde dar. Knapp zwei Drittel (73 %) gaben an, dass der Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten in ihrem Land

sehr schwierig oder mit gewissen Schwierigkeiten verbunden ist. Traditionelle Finanzierungsquellen - z. B. Business Angels, Private Equity und Venture Capital - stehen jungen Unternehmern sogar in noch geringerem Umfang zur Verfügung. Eine der obersten Prioritäten der G20-Länder muss darin bestehen, diese sprichwörtliche Finanzierungslücke zu schließen.

2. Mentoring- und Unterstützungsmaßnahmen müssen verstärkt werden

Es ist dringend erforderlich, jungen, expandierenden Unternehmen eine verbesserte Unterstützung zukommen zu lassen, und zwar durch:

- Gründerzentren („Inkubatoren“)
- Mentoren
- Start-up-Programme
- Unternehmervereinigungen und -verbände

Diese erleichtern es ihnen, sich zu vernetzen sowie Kenntnisse und Know-how auszutauschen.

3. Es muss ein Kulturwandel herbeigeführt werden, um die Akzeptanz für das Scheitern junger Unternehmen zu erhöhen

Start-ups müssen von der Öffentlichkeit anders wahrgenommen werden. Sie müssen eine größere Wertschätzung für den Beitrag erfahren, den sie zur allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung leisten. Der Aufbau einer Unternehmerkultur, die



Entrepreneure: Die Wachstumstreiber

kleine und mittelständische Unternehmen unterstützt, wird sich positiv auf deren künftiges Wachstum auswirken. Dies kann auf vielfältige Weise geschehen:

- ▶ Die verantwortlichen Politiker müssen deutlich machen, dass Unternehmer eine Schlüsselrolle bei der Schaffung von Arbeitsplätzen spielen.
- ▶ Die Gesellschaft muss eine größere Akzeptanz für unternehmerisches Scheitern entwickeln und anerkennen, dass junge Unternehmer innovative Produkte entwickeln und auf den Markt bringen.
- ▶ Schulen und Universitäten können Studierende bei ihrer Berufswahl unterstützen.

Die Befragten verwiesen zudem auf die Notwendigkeit von Erfolgsgeschichten und Vorbildern.

4. Es müssen mehr und gezieltere Anreize gesetzt werden


Die befragten Unternehmer fordern deutlich mehr staatlich geförderte Initiativen in Bereichen wie:

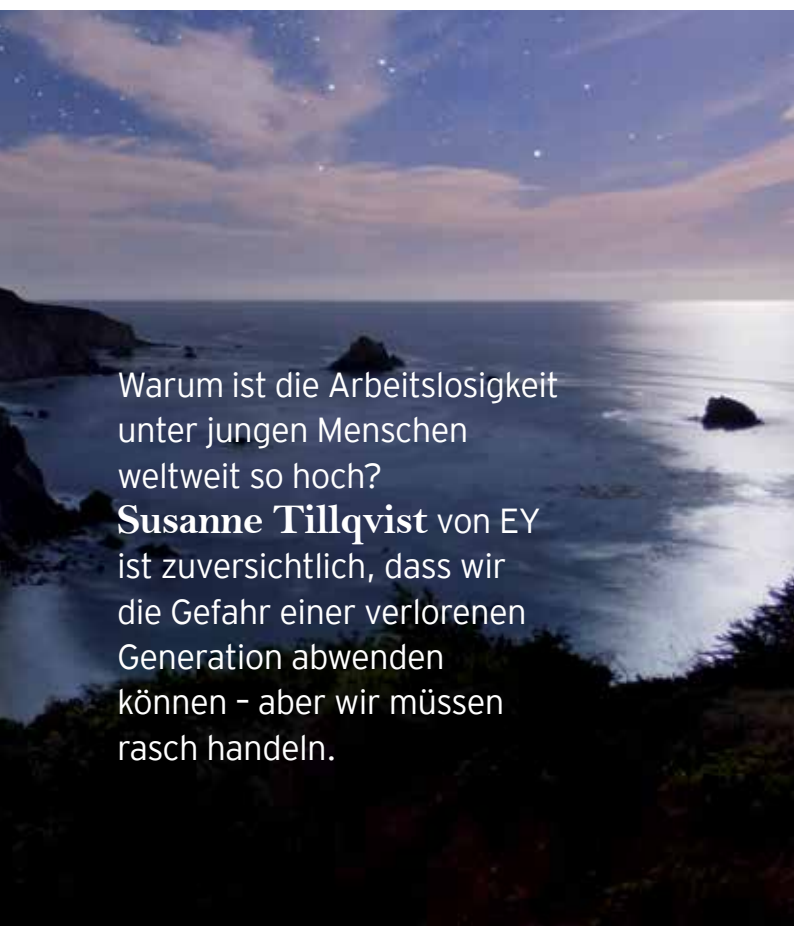
- ▶ Finanzierung
- ▶ Unterstützungsleistungen
- ▶ Aus- und Weiterbildung

Darüber hinaus sollte den unterschiedlichen geschlechtsspezifischen Bedürfnissen von Unternehmern und Unternehmerinnen Rechnung getragen werden.

5. Bürokratie und übermäßige Besteuerung müssen abgebaut werden

Die Zahl erfolgreicher Jungunternehmer wird sich erst dann erhöhen, wenn diese einfachere Rahmenbedingungen vorfinden, die kleinen und mittelständischen Unternehmen entgegenkommen. Mehr als die Hälfte (53 %) der Umfrageteilnehmer ist der Überzeugung, dass dies für Unternehmensgründer einen entscheidenden Anreiz darstellen würde. 33 % befürworten die Einrichtung einer zentralen Behörde, die Start-ups in aufsichtsrechtlichen Fragen berät. 14 % wünschen sich eine einzelne Behörde, die junge Unternehmer in steuerlichen Belangen unterstützt.

Ein entscheidender Schritt im Kampf gegen die Jugendarbeitslosigkeit besteht also ganz klar darin, jungen Unternehmern die Mittel und die Unterstützung zukommen zu lassen, die sie benötigen. Aber diese Hilfe muss schnell kommen. Denn die Arbeitslosigkeit ist schon viel zu lange viel zu hoch. 



Warum ist die Arbeitslosigkeit unter jungen Menschen weltweit so hoch?

Susanne Tillqvist von EY ist zuversichtlich, dass wir die Gefahr einer verlorenen Generation abwenden können – aber wir müssen rasch handeln.

“ Die Regierenden haben – recht spät – erkannt, dass Unternehmer sowie kleine und mittelständische Unternehmen ein bedeutender Faktor für das Beschäftigungs- und Wirtschaftswachstum sind. ”

DIE EINFÜHRUNG VON SHARED SERVICES IN DEN USA

Angesichts der Haushaltsblockade im US-Kongress - die im Herbst 2013 sogar zur vorläufigen Zwangsschließung von Regierungsbehörden führte - und anhaltend knapper Kassen stehen US-Politiker vor zahlreichen Herausforderungen. **Dan Murrin** von EY sieht in der Einführung von Shared Services einen möglichen Weg aus der Krise.

In den letzten Jahren ist die größte Volkswirtschaft und reichste Nation der Welt zunehmend in den Abwärtssog der Finanzkrise geraten. Der im Herbst 2013 verhängte Shutdown der US-Regierung sowie die bereits vorher automatisch in Kraft getretenen pauschalen Haushaltskürzungen machen deutlich, wie dramatisch die Situation ist.

Wie reagieren Politiker und öffentliche Behörden auf die Tatsache, dass der Slogan „Mit weniger mehr erreichen“ allmählich bittere Realität wird?

Ein wichtiger Schritt besteht darin, dass die Regierungsbehörden, insbesondere auf Bundesebene, auf ein Shared-Services-Modell umschwenken, um in den Bereichen Finanzverwaltung

und Unterstützungsdienstleistungen effizienter zu werden. Der Gedanke einer intensiveren Nutzung von Shared Services oder der Abschluss von Kooperationsvereinbarungen zwischen den verschiedenen nationalen, bundesstaatlichen und kommunalen Regierungsebenen findet mittlerweile ebenfalls viele Befürworter.

Durch die Einführung von Shared Services im öffentlichen Sektor lassen sich verschiedene Verbesserungen erzielen, z. B.:

- Kosteneinsparungen
- Effizienzsteigerungen im Personalbereich
- verbesserte Serviceleistungen für Endkunden
- Eröffnung neuer Möglichkeiten

Darüber hinaus können sich die Behörden stärker ihren eigentlichen Aufgaben widmen, ihr Leistungsangebot verbessern und ihre Ressourcen auf Bereiche mit großer Wirkung konzentrieren, um konkrete Ergebnisse zum Wohle der Bürger und der Allgemeinheit zu erzielen.

Eine andere Gangart

Trotz der oben genannten Vorteile hat die Einführung von Shared Services auf den verschiedenen Ebenen der US-Verwaltung zu einer Reihe von Problemen geführt:

- erhebliche Kostenüberschreitungen und Verzögerungen bei der Modernisierung umfangreicher Finanzsysteme



- ▶ fragmentierte Finanzsysteme, die nicht in der Lage sind, eine einheitliche Datenstruktur innerhalb des US-Verwaltungsapparats zu erstellen, und die nur schwer zu modernisieren sind
- ▶ komplexe Systeme, die viele kostenintensive, individuell zugeschnittene Anpassungen erfordern

Dies hat das Office of Management and Budget (OMB) dazu veranlasst, Vorschriften zu erlassen, wonach die Bundesbehörden verpflichtet sind, einen Shared-Services-Anbieter zu beauftragen, wenn sie ihr Finanzsystem auf den neuesten Stand bringen wollen.

Solche Änderungen bergen jedoch auch Risiken, z. B.:

- ▶ die Möglichkeit, dass private Shared-Services-Dienstleister Transaktionen nicht ordnungsgemäß durchführen oder vertrauliche Daten offenlegen
- ▶ das Risiko, dass die betreffende Behörde anschließend nicht mehr in der Lage ist, die Leistungen zu erbringen oder die Aufgaben zu erfüllen, für die sie eingerichtet wurde


Grundlegende Regeln

Es gibt kein Patentrezept für die erfolgreiche Einführung von Shared Services. Dennoch sollten einige grundlegende Regeln beachtet werden, um die Erfolgsaussichten zu maximieren.

- ▶ Der mit Shared Services verbundene Nutzen muss allen Beteiligten bewusst sein.
- ▶ Der Business Case muss strategisch aufgebaut sein, einen klaren Plan erkennen lassen und allen Beteiligten Anreize bieten, die über Kosteneinsparungen hinausgehen.
- ▶ Neben einer angemessenen Beratung und Einbindung aller Beteiligten bedarf der Einsatz von Shared Services einer aktiven Führung und Unterstützung.
- ▶ Die Umsetzungsstrategien müssen glaubhaft sein und die Sicherheit bieten, dass der angestrebte Nutzen auch tatsächlich erreicht wird.
- ▶ Es sind umfassende Change-Management-Kompetenzen gefordert sowie die Fähigkeit, die betreffende Behörde sicher durch die Übergangsphase zu steuern.

- ▶ Die Führungsstrukturen müssen klar erkennbar und Aufgaben und Zuständigkeiten der Nutzer und Anbieter der Shared Services eindeutig festgelegt sein.

Angesichts der Veränderungen, denen sich die Behörden in den USA gegenübersehen, sind Shared Services nur ein Beispiel dafür, wie sich die US-Regierung derzeit selbst revolutioniert.

Solche Veränderungsprozesse verlaufen selten geradlinig. Doch in Anbetracht der unübersehbaren Vorteile, die Shared Services bieten, ist es jetzt an der Zeit, die Gelegenheit beim Schopfe zu packen und die öffentlichen Verwaltungen fit für die Zukunft zu machen. 

“Wie reagieren Politiker und öffentliche Behörden auf die Tatsache, dass der Slogan „Mit weniger mehr erreichen“ allmählich bittere Realität wird?“

Die Chancengleichheit von Frauen und Männern im öffentlichen Sektor in Australien zu erhöhen, steht ganz oben auf der Agenda der politisch Verantwortlichen.

General David Hurley, Chief of Defence, und **Dr. Martin Parkinson**, Staatssekretär im Finanzministerium, berichten, warum ausgerechnet ihnen als Männern diese Thematik so sehr am Herzen liegt.

SCHRANKEN

NI

DERREIßEN





In unserer Kampagne „In his own words - Women in Leadership“ stellen wir die Meinungen einiger der prominentesten männlichen Führungskräfte Australiens vor und suchen nach Antworten auf die Frage, warum die Gleichstellung von Frauen und Männern für Unternehmen, den öffentlichen Sektor und das Land als Ganzes eine so große Bedeutung hat.

Aus ihrer Erfahrung in Führungspositionen wissen diese Männer, dass Vielfalt auf allen Ebenen dazu beiträgt, Risiken zu verringern und organisatorische Abläufe zu verbessern.

General David Hurley, Chief of Defence seit Juli 2011, leitet eine behördenübergreifende Organisation, die den öffentlichen Dienst (Australian Public Service; APS) und die Verteidigungstreitkraft Australiens (Australian Defence Force; ADF) umfasst.

Die zivilen Einrichtungen innerhalb der ADF sind laut General Hurley seit vielen Jahren stark männerdominiert. „Fast alle Frauen, die bei uns Karriere gemacht haben, haben die Behörde verlassen und sich andere Arbeitgeber gesucht. In der ADF ist die Verweildauer von Frauen hingegen deutlich länger.“

Nach Meinung von Dr. Martin Parkinson, Staatssekretär im Finanzministerium seit April 2011, ist es wichtig, dass sich die CEOs von Unternehmen dieser Problematik persönlich annehmen und dabei von ihrem Führungsteam unterstützt werden. „Es darf nicht ausschließlich den Personalverantwortlichen überlassen werden, organisatorische und kulturelle Veränderungen voranzutreiben.“

Nach Ansicht von General Hurley ist der zeitliche Aspekt wesentlich. „Wenn man darauf wartet, dass sich die Dinge von alleine entwickeln, verliert man wertvolle Zeit. Um kulturelle Veränderungen herbeizuführen, muss man selbst aktiv werden“, sagt er.

“Wir müssen bei Männern ein Umdenken herbeiführen und dafür sorgen, dass Frauen auch in militärischen Belangen als gleichberechtigt betrachtet werden.”

*General David Hurley,
Chief of Defence, Australien*




Der Business Case für die Gleichstellung von Frauen und Männern sei klar, so General Hurley, aber diese Botschaft komme nicht immer dort an, wo sie ankommen sollte.

„Die jungen Männer, die wir rekrutieren, kommen aus einem gesellschaftlichen Umfeld, in dem sie mit einem bestimmten Rollenverständnis in Bezug auf Frauen aufgewachsen sind. Diese Vorstellungen bringen sie natürlich zu uns mit.“

Das Finanzministerium hat in dieser Hinsicht einige Fortschritte gemacht, dennoch gibt es weiterhin große Herausforderungen. „Der Anteil von Hochschulabsolventinnen, die wir eingestellt haben, ist in den 1990er Jahren stark angestiegen, und bereits seit einiger Zeit stellen Frauen rund die Hälfte aller Mitarbeiter des Finanzministeriums mit einem Studienabschluss“, erklärt Dr. Parkinson. „Wir dachten anfangs, dass sich die Frauen auf der Karriereleiter nach oben arbeiten würden und sich die Zahl der Frauen in Führungspositionen so mit der Zeit erhöhen würde. Aber dieser Fall ist nicht eingetreten.“

Die Behörde führte eine Reihe von Befragungen und Workshops durch, um besser zu verstehen, mit welchen Problemen Frauen am Arbeitsplatz konfrontiert werden.

„Unter anderem ist es uns zwar gelungen, flexiblere Arbeits- und Teilzeitmodelle einzuführen. Allerdings hatten wir es versäumt, die Aufgabenprofile unserer Mitarbeiter entsprechend darauf abzustimmen“, räumt Dr. Parkinson Fehler ein.

Vielleicht ist die wichtigste Schlussfolgerung unserer Untersuchung, dass der öffentliche Diskurs in Australien falsch läuft. Wir müssen damit aufhören, Männer und Frauen, Eltern und Kinderlose, Vollzeitbeschäftigte und Teilzeitbeschäftigte gegeneinander auszuspielen. Jeder, der dazu in der Lage ist, sollte die Möglichkeit bekommen, zum wirtschaftlichen Wohlstand des Landes und zum Wohlergehen aller Australier beizutragen. 



When business works better, the world works better.

How do we build a better working world?

We start with the world that matters most to you.

The world of your business, your customers, your career, your community, your family.

The things that affect you and the things you affect.

One step at a time.

One insight at a time.

Because when business works better, the world works better.

How do we help to create better?

By inspiring trust in the capital markets and helping to keep them flowing.

By working with governments and businesses to foster sustainable, long-term growth.

Enduring growth.

By encouraging the development of the people who are – and will be – the builders, the visionaries and the achievers.

We're making it our purpose to help build a better working world.

Starting with yours.

Better begins here:
ey.com/betterworkingworld
[#betterworkingworld](https://twitter.com/betterworkingworld)

