

# Rückkehr an den Arbeitsplatz in Zeiten von COVID-19: Die Rolle des Verwaltungsrats

## Der Weg zurück zur Normalität

Arbeiten war während des Corona-Lockdowns in vielerlei Hinsicht eine Herausforderung und wird es bleiben, obschon die vom Bundesrat beschlossenen Lockerungsmassnahmen vom 6. und 19. Juni 2020 zu mehr Normalität auch in der Arbeitswelt geführt haben. Immer mehr Geschäfte und Einrichtungen haben wieder geöffnet, (spontane) Treffen von über 30 Personen sowie Veranstaltungen für bis zu 1000 Personen sind wieder erlaubt, und der Minimumabstand wurde auf 1.5 Meter reduziert. Auch wird seitens der Gesundheitsbehörden nicht mehr empfohlen, zuhause zu arbeiten. Daher kehren in vielen Unternehmen die Arbeitnehmenden allmählich an den Arbeitsplatz zurück.

Auf ihrem langsamen, aber stetigen Weg zurück zur (neuen?) Normalität überlegen sich Unternehmen weltweit, wie eine Rückkehr von Hunderttausenden Arbeitnehmenden unter Einhaltung der neuen Richtlinien und Vorschriften zum Schutz der Gesundheit geplant und kommuniziert werden kann. Es gilt, sowohl die Arbeitnehmenden als auch das Unternehmen selbst zu schützen. Die Rückkehr an den Arbeitsplatz ist daher auch für die Unternehmen und den Verwaltungsrat mit Fragen verbunden.

Wie sollten Unternehmen den Übergang vom Homeoffice zurück an den Arbeitsplatz vor Ort gestalten und gleichzeitig sicherstellen, dass die von den Gesundheitsbehörden angeordneten Schutz- und Hygienemassnahmen eingehalten werden, das Wohlergehen der Arbeitnehmenden gewahrt und ein kontinuierlicher Geschäftsbetrieb sichergestellt werden kann? Arbeitgeber haben ihren Arbeitnehmenden gegenüber eine

Fürsorgepflicht und sind daher gesetzlich verpflichtet, alle geeigneten Massnahmen zu ergreifen, die zum Schutz ihrer Gesundheit und ihres Wohlergehens erforderlich sind. Und nicht zuletzt sollte in jedem Unternehmen geklärt werden, ob es sinnvoll ist, einfach dort weiterzumachen, wo man aufgehört hat. Krisen können eine Gelegenheit für Veränderungen und Innovationen darstellen. Die aktuelle Ausnahmesituation hat vielen Unternehmen auch aufgezeigt, wo sie sich verbessern müssen.

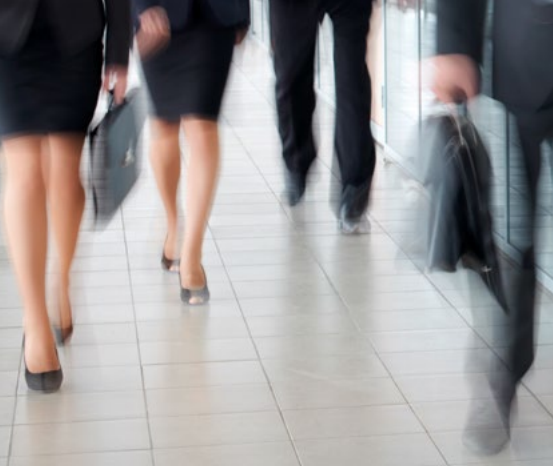
## Die Rolle des Verwaltungsrats

Da Arbeitgeber für die Gesundheit, die Sicherheit und das Wohlergehen ihrer Arbeitnehmenden verantwortlich sind, sollten sie einen Massnahmenplan für die Rückkehr an den Arbeitsplatz erstellen, der auch dem Schutz vor einer möglichen Ansteckung mit dem Coronavirus Rechnung trägt. Dieser Plan muss den geltenden rechtlichen Vorschriften entsprechen.

Arbeitgeber müssen:

- eine sichere Arbeitsumgebung gewährleisten
- die Arbeitnehmenden anweisen, Schutz- und Hygienemassnahmen umzusetzen (z. B. die Hände zu waschen, Arbeitsräume und Geräte zu desinfizieren, das Abstandsgebot zu befolgen und, wo dies nicht möglich ist, Masken zu tragen)
- in regelmässigen Abständen an diese Regeln erinnern bzw. erneut diesbezüglich informieren (z. B. per E-Mail)
- Arbeitnehmende auffordern, zu Hause zu bleiben, falls diese den Verdacht hegen, dem Virus ausgesetzt gewesen zu sein oder Symptome einer Infektion bemerken





Zwar fallen diese dringenden Aufgaben in erster Linie in die Zuständigkeit der Geschäftsleitung, doch die Oberaufsicht obliegt im Wesentlichen dem Verwaltungsrat. Der Verwaltungsrat muss demnach sicherstellen, dass er jederzeit im Bilde ist, mit welchen Herausforderungen die Geschäftsleitung konfrontiert ist, und dass er ihren Umgang mit diesen überwacht. Im Idealfall agiert der Verwaltungsrat als Sparring-Partner der Geschäftsleitung: Er sorgt dafür, dass diese die richtigen Fragen stellt und Prioritäten sinnvoll setzt, um die dringendsten Aspekte der anstehenden Herausforderungen effizient und erfolgreich meistern zu können. Gleichzeitig hat der Verwaltungsrat aber auch dafür zu sorgen, dass dabei der Gesamtüberblick und die erforderliche Weitsicht nicht vergessen gehen. Denn nur so kann gewährleistet werden, dass das Unternehmen die Krise nicht nur übersteht, sondern gestärkt aus ihr hervorgeht.

Um dieser Rolle gerecht zu werden, muss der Verwaltungsrat in erster Linie darauf bedacht sein, dass er von der Geschäftsleitung jederzeit diejenigen Informationen erhält, die er braucht, um die gewählte Strategie zur Rückkehr an den Arbeitsplatz nachvollziehen, hinterfragen und bei Bedarf korrigierend eingreifen zu können. Bei der Beurteilung der Strategie hat er sein Augenmerk primär darauf zu richten, dass diese agil und flexibel genug ist, um den sich ständig verändernden Bedingungen und unterschiedlichen Bedürfnisse der vielen involvierten Stakeholder genügend Rechnung zu tragen. Ebenfalls wichtig ist, dass die mit der Strategie einhergehende interne wie auch externe Kommunikation zeitnah, klar und konsistent erfolgt. Dies ist entscheidend, um das in unsicheren Zeiten so wichtige Vertrauen zu stärken und eine gefestigte sowie nachhaltig positive Unternehmenskultur zu schaffen.

Nachfolgend finden Sie eine nicht abschliessende Aufzählung dringlicher Fragen, die der Verwaltungsrat vor dem zuvor beschriebenen Hintergrund auf dem Radar haben und mit der Geschäftsleitung aufnehmen sollte.

#### *Sollen unsere Arbeitnehmenden an ihren Arbeitsplatz zurückkehren?*

Auch wenn die Zahl der Neuinfektionen und Todesfälle in Europa rückläufig sind, ist das Coronavirus immer noch da. Es stellt wahrscheinlich auch in (naher) Zukunft eine latente Bedrohung dar, zumindest bis eine gewisse «Herdenimmunität» erreicht oder ein Impfstoff gefunden ist. Und mit der Rückkehr der Arbeitnehmenden an den Arbeitsplatz wird das Infektionsrisiko höchstwahrscheinlich wieder zunehmen. Auch wenn der Bundesrat die Empfehlung zur Arbeit im Homeoffice am 19. Juni

aufgehoben hat, müssen sich Arbeitgeber weiterhin darüber im Klaren sein, was sie erreichen wollen und was zu erwarten ist, wenn sie Arbeitnehmenden oder Gruppen von Arbeitnehmenden die Rückkehr an den Arbeitsplatz gestatten. Es ist daher ratsam, eine saubere Nutzen-Risiko-Analyse in Bezug auf die betrieblichen Abläufe vorzunehmen, bevor eine Rückkehr erwägt, respektive konkret geplant wird. Eine sehr wichtige Rolle spielt dabei der «Buy-in» der Arbeitnehmenden. Um diesen zu gewinnen, sollten Geschäftsleitung und Verwaltungsrat empathisch agieren und Verständnis für die unterschiedlichen Bedürfnisse ihrer Arbeitnehmenden zeigen.

Auf den Folgeseiten finden Sie eine Aufzählung der wesentlichsten Fragen, die der Verwaltungsrat sorgfältig erörtern sollte, wenn er einen Plan zur Rückkehr der Arbeitnehmenden an ihre Arbeitsplätze prüft oder kritisch hinterfragt.

#### *Wie gehen wir mit besonders gefährdeten Arbeitnehmenden um?*

Am 19. Juni 2020 beschloss die Landesregierung, die zusätzlichen Schutzanforderungen bei besonders gefährdeten Personen aufzuheben. Diese haben daher grundsätzlich keinen Anspruch mehr auf bezahlten Urlaub für den Fall, dass sie sich weigern, an ihren Arbeitsplatz zurückzukehren. Als Konsequenz aus der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers müssen die Unternehmen aber dennoch sicherstellen, dass sie weiterhin Vorkehrungen zum Schutz ihrer Arbeitnehmenden, insbesondere den besonders gefährdeten, treffen. Es scheint daher vernünftig, Letzteren soweit sinnvoll und praktikabel, weiterhin die Möglichkeit zu geben, von zu Hause aus zu arbeiten, und dafür zu sorgen, dass die dafür erforderlichen organisatorischen und technischen Massnahmen aufrechterhalten bleiben.





Macht die Art der Tätigkeit ein Arbeiten aus dem Homeoffice unmöglich, so müssen Arbeitsplatz und Prozesse so angepasst werden, dass die Hygieneanforderungen erfüllt sind.

#### *Eine Chance, Veränderungen voranzutreiben?*

COVID-19 hat nicht nur auf vielen Ebenen Herausforderungen mit sich gebracht, sondern auch gewohnte Abläufe auf den Kopf gestellt. Damit wurde die Pandemie aber auch zum Katalysator für Veränderung und Innovation, gerade auch mit Bezug auf neue Formen der Zusammenarbeit und die sie bestimmenden Rahmenbedingungen. Diese aussergewöhnlichen Zeiten haben mit Sicherheit ihre Spuren hinterlassen und uns dazu veranlasst, unsere Arbeitsmodelle zu hinterfragen und neue Arbeits-, Produktions- und Interaktionsformen zu entwickeln.

Nun bietet sich für den Verwaltungsrat die Chance, den Schwung zu nutzen und zu prüfen, wo im Unternehmen Entwicklungs – und Handlungsbedarf bestehen, um die meist schon vor der Krisenzeit avisierten nachhaltigen Veränderungen voranzutreiben.

Die folgenden Fragen könnte der Verwaltungsrat der Geschäftsleitung in diesem Zusammenhang zum Beispiel stellen:

- Haben unsere Arbeitnehmenden während des Lockdowns in erforderlichem/wünschenswertem Mass Einsatz und Loyalität bewiesen? Falls nicht, was sagt das über unsere Kultur und unseren Führungsstil aus? Wie können wir uns verbessern?
- Haben wir neue Arbeitsformen entdeckt/praktiziert, die zukunftsfähig sind?
- Kennen wir die Auswirkungen der Homeoffice-Arbeit auf (unsere Erwartungen an) Effizienz, Kultur und Corporate Identity?
- Haben wir Bereiche/Arbeitsplätze identifiziert, die redundant geworden sind oder die wir neu schaffen müssen?
- Müssen wir unsere digitale Strategie anpassen und/oder deren Umsetzung beschleunigen?
- Ist aus unserer Unternehmensplanung vollständig erkennbar, welches Potenzial Technologie zur Leistungssteigerung bietet?

- Werden die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten (und ähnliche flexible Arbeitsbedingungen) zu einem wichtigen Argument im Kampf um die besten Köpfe oder sogar zu einem Industriestandard?
- Brauchen wir wirklich noch die ganze Bürofläche, die wir derzeit mieten? Haben wir weitere Einsparungspotenziale identifiziert? Können wir z. B. unsere Fahrtkostenregelungen im Hinblick auf vermehrte Arbeit aus dem Homeoffice anpassen?
- Hat der Lockdown aufgezeigt, dass bislang übliche Prozesse nicht mehr notwendig sind? Brauchen wir z. B. nicht mehr so viele Präsenzmeetings?
- Können wir alternative Rekrutierungs- und Beschäftigungsmethoden etablieren?
- Ermöglichen uns virtuelle Meeting-Plattformen weitere ausländische Arbeitsmärkte bei der Rekrutierung zu erschliessen?
- Haben wir unsere Lehren aus der Krise gezogen, und sind wir im Falle einer weiteren Krise vorbereitet, um schneller und besser zu (re-)agieren?

#### *Wie kann der Verwaltungsrat die Geschäftsleitung unterstützen?*

Für die Geschäftsleitung ist die Coronakrise respektive ihre Bewältigung und Überwindung von disruptiver Natur. In kürzester Zeit und unter grösstem Erwartungsdruck von Seiten aller Stakeholder müssen bislang kaum vorstellbare Herausforderungen bewältigt werden.

Es mag banal klingen, doch vor diesem Hintergrund besteht eine der Hauptaufgaben des Verwaltungsrats darin, sich zu fragen, wie er die Geschäftsleitung bestmöglich unterstützen kann. Und die vielleicht naheliegendste Antwort darauf lautet, der Geschäftsleitung empathisch zur Seite zu stehen und die verantwortlichen Führungskräfte dadurch zu befähigen, das Unternehmen und seine Arbeitnehmenden selbstbewusst, erfolgreich durch die Krise zu führen.

---

## Bevor es zurück zu den gewohnten Abläufen geht, sollten Arbeitgeber über die folgenden Fragen nachdenken:

### Plan für die Rückkehr an den Arbeitsplatz:

- Welche Arbeitnehmenden/Funktionen sollten an ihre Arbeitsplätze zurückkehren und in welcher Reihenfolge?
  - Welche Arbeitnehmenden/Funktionen können weiterhin von zu Hause aus arbeiten?
  - Ist eine gestaffelte Rückkehr an den Arbeitsplatz für mein Unternehmen sinnvoll?
  - Über welchen Zeitraum sollte sich der Plan zur Rückkehr an den Arbeitsplatz erstrecken?
  - Wie lassen sich geteilte Teams und ihre Schichten (Homeoffice versus Arbeitsplatz) strukturieren?
  - Bis wann wird von allen Arbeitnehmenden erwartet, an ihren Arbeitsplatz zurückzukehren?
  - Welche interne Funktion sollte hinzugezogen werden, um den Plan zur Rückkehr an den Arbeitsplatz zu überprüfen und zu validieren?
  - In welcher Form sollte der Plan zur Rückkehr an den Arbeitsplatz den Arbeitnehmenden mitgeteilt werden?
- 

### Gesundheit und Schutz der Arbeitnehmenden:

- Welchen Risiken sind Beschäftigte ausgesetzt, die an ihren Arbeitsplatz zurückkehren müssen (Nähe zu anderen Menschen am Arbeitsplatz, Benutzung öffentlicher Verkehrsmittel für die Fahrt zur Arbeit etc.)? Welche Verkehrsmittel sollten Pendlerinnen und Pendler benutzen (öffentliche Verkehrsmittel versus private Transportmittel)? Was bedeutet dies für die Infrastruktur (Parkplätze)?
  - Sollen Arbeitnehmende, die pendeln, dazu ermutigt werden, öffentliche Verkehrsmittel ganz oder zumindest während der Stosszeiten zu vermeiden? Sollen wir Gleitzeit einführen?
  - Sollen wir als Arbeitgeber bei den Beschäftigten die Temperatur messen lassen, bevor sie an ihren Arbeitsplatz gehen? Wenn ja, was geschieht mit den Daten – wo werden sie gespeichert und wer darf auf sie zugreifen?
  - Kann von den Arbeitnehmenden verlangt werden, am Arbeitsplatz oder in bestimmten definierten Bereichen Hygienemasken und/oder -handschuhe zu tragen? Wenn ja, sollte der Arbeitgeber diese Ausrüstung zur Verfügung stellen?
  - Sollen die Arbeitnehmenden bei der Ausübung ihrer Arbeit vor Ort das Abstandsgebot einhalten?
  - Sollen andere Räumlichkeiten – wie Konferenzräume, Räume für fokussiertes Arbeiten, Lernlabore und Kleingruppenräume – für feste Arbeitsplätze genutzt werden, damit jeder genügend Platz hat?
  - Wie können wir verfolgen, wo die Arbeitnehmenden sitzen, wenn sie keine festen Schreibtische haben?
  - Können Arbeitnehmende zur Teilnahme an internen und/oder externen Meetings verpflichtet werden? Wenn ja, welche Massgaben und Schutzvorkehrungen sind festzulegen?
  - Wie reagieren wir, wenn eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter, dessen Partnerin bzw. Partner, Mitbewohnerin bzw. Mitbewohner oder ein Familienmitglied positiv auf COVID-19 getestet wird?
  - Wie reagieren wir, wenn eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter krank ist und/oder Symptome aufweist, die mit COVID-19 übereinstimmen?
  - Beweisen wir ausreichend Einfühlungsvermögen und Deutlichkeit, wenn wir all dies unseren Arbeitnehmenden bekanntgeben?
  - Wie gehen wir mit Schichtwechseln um, damit nicht zu viele Personen einander auf engem Raum begegnen?
- 

### Reinigung und Hygiene am Arbeitsplatz oder im Büro:

- Was müssen wir tun, um die von den Gesundheitsbehörden vorgeschriebenen Sicherheits- und Hygienemassnahmen am Arbeitsplatz durchzusetzen? Welche zusätzliche Ausrüstung und Mittel sollten bereitgestellt werden, um den vorgeschriebenen Sicherheits- und Hygienemassnahmen gerecht zu werden?
  - Sind Arbeitsplatz und/oder Arbeitsflächen für solche Massnahmen geeignet?
  - Wie hoch sind die Kosten für solche Massnahmen?
  - Sollen die Massnahmen vom Arbeitgeber vorgenommen werden oder sollen Dritte hinzugezogen werden? Wenn Dritte hinzugezogen werden sollen, welche?
  - Wie oft sollen der Arbeitsplatz oder die Arbeitsstätte gereinigt werden?
  - Welche Massnahmen sollen in Bezug auf den Zugang von Auftragnehmern und Reinigungspersonal zum Arbeitsplatz oder zur Arbeitsstätte ergriffen werden, und wie sollen unsere diesbezüglichen Anforderungen kommuniziert werden?
  - Was ist zu tun, wenn ein Schreibtisch oder ein Arbeitsplatz von einem Arbeitnehmenden genutzt wurde, der positiv auf COVID-19 getestet wurde?
  - Wie können wir Hygieneregeln für Besucherinnen und Besucher, Kunden und andere Personen durchsetzen, die unsere Räumlichkeiten betreten?
-

## Homeoffice:

- Können wir die Arbeitnehmenden dazu auffordern, im Homeoffice zu bleiben?  
Wenn ja, für wie lange – und welche Arbeitnehmenden?
- Können Arbeitnehmende weiterhin aus dem Homeoffice arbeiten?
- Können bestimmte Rollen oder Funktionen ihre Arbeit aus dem Homeoffice fortsetzen?
- Kann eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter gebeten werden, ihre/seine Arbeit zum Teil aus dem Homeoffice und zum Teil am Arbeitsplatz zu erbringen?
- Sind die Arbeitnehmenden entsprechend ausgerüstet, um weiterhin von zu Hause aus zu arbeiten?
- Erhalten die Arbeitnehmenden ausreichend Support für Fragen zur IT und zu ihrer Internetverbindung?
- Muss der Arbeitgeber den Arbeitnehmenden die Kosten erstatten, die sich aus der Arbeit im Homeoffice ergeben?
- Erlaubt die persönliche Situation der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters es ihm/ihr, weiterhin von zu Hause aus zu arbeiten?
- Welchen Einfluss hat das Homeoffice auf das Wohlbefinden der Arbeitnehmenden (z. B. auf die psychische Gesundheit)?

## Interaktion mit anderen:

- Wie interagieren wir mit unseren Kunden?
- Sollten wir ein Protokoll für die Besuche unserer Lieferanten erstellen?
- Was müssen wir beachten, wenn es wieder mehr Geschäftsreisen gibt?
- Können wir unsere Arbeitnehmenden zwingen, geschäftlich an vermutlich stark risikobehaftete Orte zu reisen?
- Wie gehen wir mit Arbeitnehmenden um, die während ihres Urlaubs in Hochrisikogebiete reisen?  
Verlangt eine Quarantäne? Was bedeutet das für Stellen, für die ein Arbeiten aus dem Homeoffice nicht möglich ist?

## Rechtliche Aspekte:

- Was müssen wir in Bezug auf Arbeitnehmende tun, die derzeit in Kurzarbeit beschäftigt sind?
- Wer ist verantwortlich, wenn sich eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter bei der Arbeit mit dem Coronavirus ansteckt?

## Ihre Ansprechperson



### Adrian Tüscher

Partner, Rechtsanwalt KPMG Law Schweiz, Leiter HR Legal Services  
KPMG Schweiz

+41 58 249 28 85  
atuescher@kpmg.com

Dieser Artikel ist Bestandteil der KPMG Board Leadership News. Um diesen Newsletter für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte dreimal pro Jahr zu erhalten, können Sie sich [hier registrieren](#).

### Über das KPMG Board Leadership Center

Das KPMG Board Leadership Center ist unser Kompetenzzentrum für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte. Mit vertieftem Fachwissen und neusten globalen Kenntnissen unterstützen wir Sie in Ihren aktuellen Herausforderungen, damit Sie Ihre Rolle höchst effektiv erfüllen können. Zusätzlich bieten wir Ihnen die Möglichkeit, mit Gleichgesinnten in Kontakt zu treten und sich auszutauschen.

Erfahren Sie mehr unter [kpmg.ch/blc](https://www.kpmg.ch/blc)

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage [www.kpmg.ch](https://www.kpmg.ch) finden.

© 2020 KPMG AG ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.