



# COVID-19-Pandemie: Rückkehr zur neuen Normalität



# Inhalt

01

EINFÜHRUNG

03

COVID-19-PANDEMIE

04

HERUNTERFAHREN MIT UND OHNE PLAN

05

RÜCKKEHR IN DEN NORMALBETRIEB

07

INHALTE EINES STUFENKONZEPTES

09

SCHLUSSWORTE

# EINFÜHRUNG



Seit dem Ausbruch des Virus SARS-CoV-2 ist China in Teilen des Landes zur Normalität zurückgekehrt. Deutschland sieht sich gezwungen, ebenfalls zu handeln. Beschränkungen werden nach und nach gelockert, damit das öffentliche Leben und die Wirtschaft wieder anlaufen können.

Zu Beginn der Pandemie war für Unternehmen schnell klar, dass ein Normalbetrieb nicht mehr durchführbar ist. Der Großteil der Mitarbeiter muss aus dem Homeoffice arbeiten oder wird nicht mehr beschäftigt. Überstundenabbau und Kurzarbeit waren die ersten gesteuerten Maßnahmen. Die Aufrechterhaltung der Liquidität vor dem Hintergrund einer noch nicht absehbaren Dauer der Ausnahmesituation hat für die meisten Unternehmen eine existentielle Priorität. Die durch die Bundesregierung bereit gestellten Kreditbürgschaften und Fördermittel sollen in dieser Phase den Zusammenbruch der Wirtschaft verhindern.

In dieser Situation waren sich viele Unternehmen nicht klar darüber, inwieweit sie durch diese Pandemie betroffen sind oder sein werden. Ist das Unternehmen betroffen? Was ist zu tun, damit die Dienstleistung oder das Produkt den Kunden weiterhin angeboten werden kann? Aber anders als bei lokalen Krisen oder Ereignissen, die nur das eigene Unternehmen betreffen, stellt sich für viele Unternehmen auch



die Frage nach der Nachfrage. Sollten die Prognosen eintreffen, wird die Nachfrage nach Investitionsgütern und hochpreisigen Konsumgütern in den nächsten Monaten deutlich zurückgehen und sich vielleicht auch viel langsamer erholen als erhofft. Die Prioritäten bei den Kunden verschieben sich und Kaufverhalten der Vergangenheit wird in einer Zeit, in der es bei vielen Menschen auch um Existenzängste geht, hinterfragt.

# EINFÜHRUNG



Ein in diesem Ausmaß bisher noch nicht stattgefundenes Ereignis versetzt die Weltwirtschaft in einen Schockzustand. Lieferketten brechen zusammen, Mitarbeiter werden entlassen, in Kurzarbeit geschickt oder in das Homeoffice beordert und müssen von dort den Geschäftsbetrieb aufrechterhalten und parallel das private Leben umorganisieren.

Nachdem Führungskräfte und Management es geschafft haben, den Notbetrieb zu orchestrieren, steht eine weitere herausfordernde Aufgabe bevor - den neuen Normalbetrieb unter erhöhten Hygienemaßnahmen vorzubereiten und die Rückkehr der Mitarbeiter unter Berücksichtigung eines Stufenkonzeptes zu planen.

Erst wenn diese Planung abgeschlossen ist, können Mitarbeiter Zug um Zug an den Arbeitsplatz zurückzukehren.

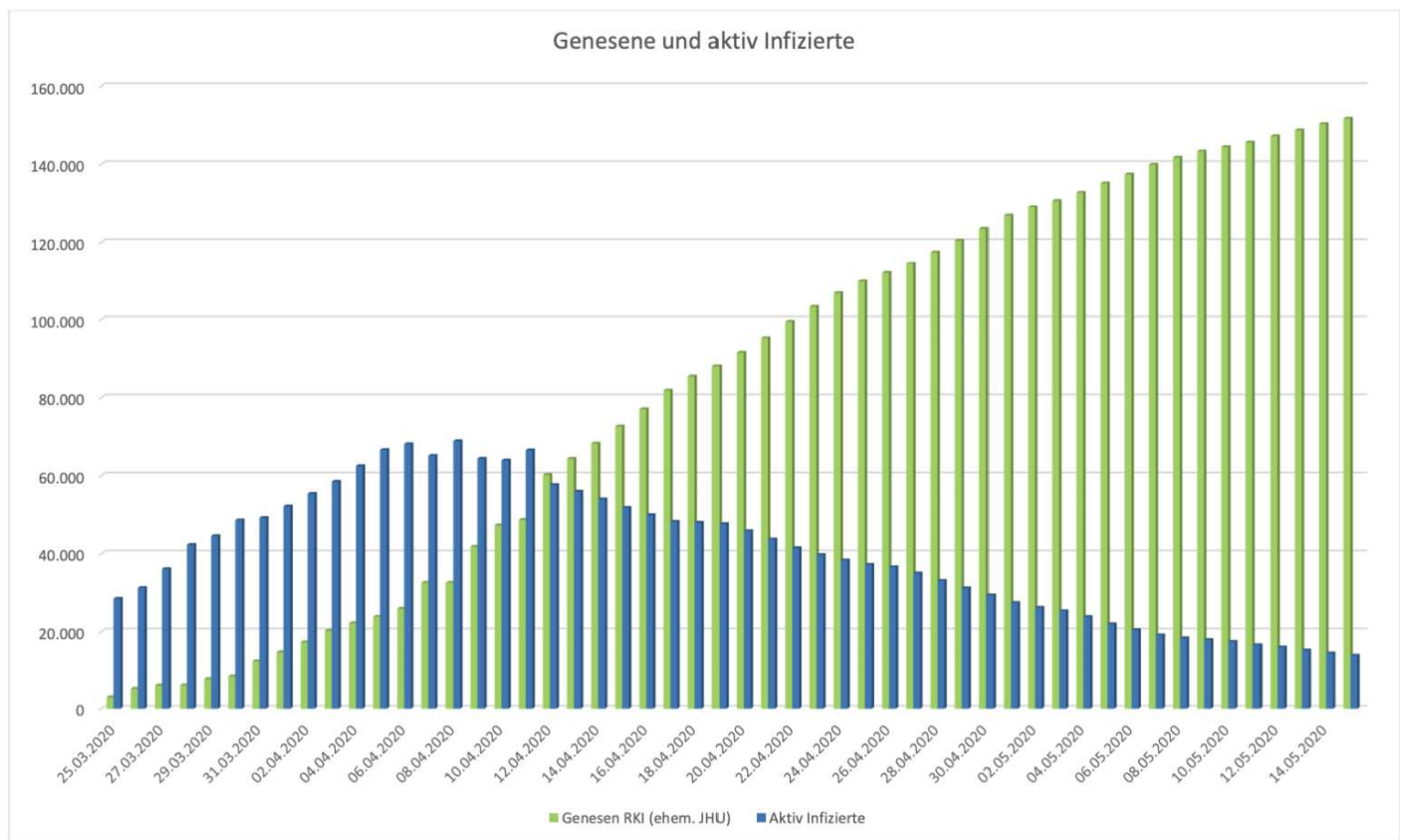


# COVID-19- PANDEMIE



Eine Pandemie kann nicht durch Einzelpersonen oder einzelne Unternehmen direkt beeinflusst werden. Wir sind abhängig von der Ansteckungsrate, der Entwicklung und Freigabe eines Impfstoffs, möglichen Mutationen des Virus und der jeweiligen Reaktion durch den Staat auf diese sich stets verändernde Situation. Glaubt man den Virologen, wird uns diese Pandemie noch deutlich über dieses Jahr hinaus beschäftigen.

Nichtsdestotrotz sind wir gezwungen zu überlegen, wie wir das Beste aus dieser Situation machen und sukzessive in eine neue „Normalität“ zurückkehren können. Die Empfehlungen der Experten und die Erlasse der Regierung sind zu berücksichtigen und der gesundheitliche Schutz der Mitarbeiter ist auf dem höchstmöglichen Niveau sicherzustellen.



# HERUNTERFAHREN MIT UND OHNE PLAN



Das Herunterfahren der Produktion und der Prozesse wurde durch die Unternehmen oftmals proaktiv gesteuert, oft bevor der erste Erlass der jeweiligen Landesregierung in Kraft trat. Unternehmen, die das Herunterfahren ohne Erfahrung orchestrierten, den sogenannten „Shutdown“ ohne Business Continuity Management durchführten, taten sich zum Teil sehr schwer.

Sie mussten in dieser besonderen Lage die richtigen Entscheidungen treffen und dabei priorisieren, welche Ressourcen für welche Bereiche und Geschäftsprozesse bereitgestellt werden sollen. Einige IT-Abteilungen leisteten in dieser Situation fast Übermenschliches – so wurde an Wochenenden durchgearbeitet, um das Arbeiten von zu Hause für so viele Mitarbeitende wie möglich zu ermöglichen.

Viele Unternehmen ohne BCM-Erfahrung mussten mit Herausforderungen umgehen, über die sie sich so konkret noch keine Gedanken gemacht haben. Sie waren gezwungen, innerhalb kürzester Zeit ohne Business Impact Analyse oder auch nur einen Business Continuity Plan zu handeln.

Unternehmen mit einem Business Continuity Management System wurden von der Dynamik überrascht und sahen sich damit konfrontiert, innerhalb kürzester Zeit alle Pläne zu aktivieren. Aber selbst die Unternehmen mit einem ausgefeilten BCM-System standen vor neuen Herausforderungen. Da ein BCM-System immer mit Augenmaß implementiert werden sollte und damit auch eine Fokussierung auf die zeitkritischsten Prozesse stattfindet, waren nicht für alle Fachbereiche die notwendigen Ressourcen verfügbar.

Remote-Zugänge waren oft so ausgelegt, dass nur Personen, die für die Arbeit von zu Hause vorgesehen, beziehungsweise in einem Notfallteam waren, entsprechendes Equipment zur Verfügung hatten. Die Unternehmen mussten also kurzfristig Laptops einkaufen und die Remote-Infrastruktur erweitern.

# RÜCKKEHR IN DEN NORMAL- BETRIEB



Die Vorbereitungen der Rückkehr zum Normalbetrieb sind von folgenden Faktoren abhängig:

- Lockerung von Maßnahmen und Einschränkungen der Landesregierungen und der Behörden, damit die Aufnahme der Arbeit in den Betrieben ermöglicht wird;
- Einbindung von relevanten Stakeholdern (Lieferanten, Dienstleister, Kunden etc.);
- Erstellung eines Stufenkonzeptes zur Rückkehr zum „Normalbetrieb“ pro Standort;
- Prüfung und gegebenenfalls Anpassung von eigenen Konzepten zum Arbeitsschutz, zur Arbeitssicherheit sowie zu sonstigen Sicherheitskonzepten.

Bei der Entwicklung der Stufenkonzepte sind die lokalen, nationalen und internationalen Regelungen zu beachten.

Einschränkungen für die Aufnahme des Normalbetriebs, die ebenfalls auf das Unternehmen einwirken, sollten im Detail betrachtet werden:



# RÜCKKEHR IN DEN NORMAL- BETRIEB



## Leistungskapazität

Es sollte ein Stufenkonzept für die Rückkehr in den Normalbetrieb entwickelt werden, das beschreibt wann und unter welchen Voraussetzungen welches Leistungsniveau angestrebt wird. Zwischen den einzelnen Stufen sollten zeitlich mindestens zwei Wochen eingeplant werden, um mögliche Infektionsfälle isolieren zu können.



## Lieferketten

Parallel zum eigenen Unternehmen sind die Zulieferer ebenfalls betroffen. Dementsprechend ist eine eigene Fertigung erst denkbar, wenn alle notwendigen Zulieferungen erfolgen können. Das Stufenkonzept ist auch mit den Zulieferern und Dienstleistern abzustimmen.



## Konsum

Jeder Wirtschaftszweig ist abhängig von der Nachfrage der eigenen Produkte und Dienstleistungen. Im Stufenkonzept muss die gegebenenfalls geringere Nachfrage bei der Produktionsplanung berücksichtigt werden, um eine kostenintensive Einlagerung von Fertigprodukten zu vermeiden.



## Desinfektionsmittel

Um die Ansteckungsgefahr gering zu halten sind ausreichend Desinfektionsmittel für alle Mitarbeitenden zur Verfügung zu stellen. Die derzeitige hohe Nachfrage auf dem Weltmarkt macht es schwierig den eigenen Bedarf zu decken. Erst wird der Bedarf in Krankenhäusern und sonstigen kritischen Einrichtungen gedeckt, bevor die privatwirtschaftliche Nachfrage gestillt werden kann. Erhöhen Sie Ihre Lagerkapazitäten für Desinfektionsmittel – die derzeitige Lieferzeit für Desinfektionsmittel liegt bei mindestens drei Monaten.



# INHALTE EINES STUFENKONZEPTES



Die folgenden Inhalte sollten in Ihrem Stufenkonzept zur Rückkehr in den Normalbetrieb berücksichtigt werden:

- **Definition der zeitlichen Stufen** – Definieren Sie, ab wann und in welchem Umfang mit der Rückkehr von Mitarbeitenden an den Arbeitsplatz begonnen werden soll – zwischen den Stufen sollte ein Zeitraum von mindestens 14 Tagen liegen.

**Stufe 1**  
100% Homeoffice  
Risiko: Sehr hoch

**Stufe 2**  
65% Homeoffice  
Risiko: Hoch

**Stufe 3**  
25% Homeoffice  
Risiko: Moderat

**Stufe 4**  
0 - 5% Homeoffice  
Risiko: Gering

- **Voraussetzungen zur Rückführung in den Normalbetrieb**

1. Viruzide Desinfektionsmittel an Ein- / Ausgängen sowie Wasch- und WC-Räumen sind bereitzustellen und Bereiche mit hoher Fluktuation sind regelmäßig zu reinigen – Desinfektionsmittel und sonstige Schutzausrüstungen sind in ausreichender Menge für einen Zeitraum von mindestens 18 bis 24 Wochen einzuplanen und zu lagern. Der Verbrauch ist zu kontrollieren, damit auf Desinfektionsmittel rechtzeitig nachbestellt werden können;
2. Schutz- und Hygiene-Anweisungen sollten sichtbar an Zugängen und in besonderen Bereichen (Toiletten, Raucherbereiche, Bereich von Aufzügen, Treppenaufgängen etc.) ausgehängt werden;
3. Pausenzeiten und die maximale Frequentierung eines Pausenraums, Speisesaals, Raucherbereichs und von sonstigen Aufenthaltsbereichen sind zu beurteilen und zu regeln;
4. Risikogruppen sind gesondert zu betrachten und wenn machbar, weiter aus dem Homeoffice zu beschäftigen;
5. Kommunikation der beschlossenen Maßnahmen an die Mitarbeitenden, Lieferanten, Dienstleister und Kunden.

# INHALTE EINES STUFENKONZEPTES



- **Rückkehr an den Arbeitsplatz**

1. Der Mindestabstand (1,5 – 2 Meter) und / oder die Anzahl an Personen in einem Raum oder dem Büro müssen eingehalten werden;
2. Solange noch kein wirksamer Impfstoff vorhanden ist, sollte vermieden werden, dass komplette Teams an den Arbeitsplatz zurückkehren – es sollte für solche Teams eine Aufteilung und eine 14-tägige Rotation zwischen Homeoffice und Arbeitsplatz geplant werden;
3. Arbeitsplätze im Büro sollten jede Stunde stoßgelüftet werden;
4. Maskenpflicht – in Abhängigkeit von der Stufenplanung sollte hierfür ein Konzept entwickelt werden – bitte Besucher hierbei berücksichtigen;
5. Verstärkte Reinigung der Arbeitsplätze – vor allem bei Shared-Desk-Modellen;
6. Sensibilisierung der Mitarbeitenden in Bezug auf unbedingte Krankmeldung bei Erkältungssymptomen;
7. Protokollierung jedes Besuchers (Name, Datum, Zeit) mit Kontaktdaten und den Personen im Unternehmen, mit denen der Besucher einen Termin wahrgenommen hat;
8. Alle Maßnahmen sind regelmäßig (wochenweise) zu prüfen - gemäß Stufenkonzept sind dann weitere Lockerungen oder Verschärfungen möglich.

# SCHLUSSWORTE



Bitte behalten Sie bei allen geplanten Maßnahmen immer die Sinnhaftigkeit und Wirksamkeit im Auge! Zum Beispiel sind Schutzwände aus Plexiglas sinnvoll dort anzubringen, wo ein hoher Publikumsverkehr herrscht, wie zum Beispiel am Empfang. Für Büroarbeitsplätze, an denen sich die Mitarbeitenden den ganzen Tag aufhalten, ist eine solche Maßnahme nicht wirksam. Hier sind das regelmäßige Durchlüften und eine vernünftige Rotationsplanung wesentlich effektiver.

Die Rückkehr in den Normalbetrieb wird eine Rückkehr in eine neue Normalität sein. Die COVID-19-Pandemie wird unsere Arbeitskonzepte nachhaltig beeinflussen. Bisher waren die meisten deutschen Unternehmen auf einen Bürobetrieb ausgerichtet. In allen „Büro-Betrieben“ ist der eigentliche Arbeitsort nicht von Bedeutung. Methoden, Besprechungen und Veranstaltungen könnten künftig verstärkt virtuell durchgeführt werden. Themen wie Entfremdung und soziale Distanz zu Arbeitskollegen durch eine virtuelle Arbeitsumgebung muss durch geschickte Personalmanagementmaßnahmen begegnet werden.

Traditionelle Treffen werden natürlich Bestandteil der Unternehmensroutine bleiben – es gilt aber, künftig die Balance zwischen virtuellen Meetings und persönlichen Treffen zu finden. Die Erforderlichkeit zur Teilnahme von ganzen Teams zu Projektbesprechungen an einem Ort wird sicherlich künftig genauer betrachtet.

Die folgenden Fragen sollten sich Unternehmen schon heute stellen:

- Wie wird diese Krise die Art und Weise des Arbeitens verändern? Welche Risiken und Chancen ergeben sich?
- Werden wir umdenken (müssen), wenn wir mit Kunden, Geschäftspartnern, Lieferanten, Dienstleistern, Bewerbern, Interessenten etc. zusammentreffen und interagieren?
- Muss sich der Produktions-Standort ändern und ist die Produktion ausreichend abgesichert?
- Ist die bestehende Supply-Chain zuverlässig oder muss hier nachgebessert werden?
- Muss unsere IT-Strategie überdacht werden, damit das Zusammenarbeiten interaktiver gestaltet werden kann?



Controllit AG  
Kühnehöfe 20  
22761 Hamburg  
Deutschland  
[www.controll-it.de](http://www.controll-it.de)

**Stand:** Mai 2020

Die Controllit ist Ihr Partner für Business Continuity Management (BCM) - Seit unserer Gründung entwickeln wir integrative Konzepte und Produkte für das Business Continuity Management, IT Service Continuity Management und Krisenmanagement. Wir helfen Ihnen mit strategischen, organisatorischen und technischen Konzepten, Ihre Geschäftsprozesse gegen Bedrohungen abzusichern und für Notfälle vorzusorgen.

Die Inhalte dieses Dokuments dienen den Informationszwecken für dieses Szenario und darin beschriebene Pandemie. Nachträgliche Änderungen sind möglich. Controllit AG kann für die Richtigkeit einiger Angaben nicht garantieren.

© Copyright Controllit AG