

Die betriebliche Pandemieplanung – Lehren aus der Krise



Obwohl es keine offizielle Entwarnung gab, ist das Thema Pandemie in letzter Zeit fast gänzlich aus den Schlagzeilen verschwunden. Das gegenwärtige geringe Interesse lässt aber keine Rückschlüsse auf die tatsächliche Gefahr zu, denn laut Experten ist die Bedrohungslage immer noch unverändert hoch.

Von Heinrich Lehmann und Uwe Müller-Gauss

In unserer Tätigkeit stellen wir fest, dass auch bei den Unternehmungen die Wahrnehmung sowie der Stand der Vorbereitungen sehr unterschiedlich sind. Versicherungen gehörten zu den ersten, als Bewirtschafter von Risiken und mögliche Hauptbetroffene im Falle einer Pandemie, welche sich mit der betrieblichen Pandemieplanung befassten. Auch für viele internationale Grossfirmen und Unternehmen mit einem öffentlichen Versorgungsauftrag (Spitäler, Grossverteilern, Telekommunikation, Stromversor-

gung etc.) gehört ein Pandemieplan zur guten Unternehmensführung.

Das Risiko

Die globale Vernetzung und die weltweite Mobilität begünstigen eine schnelle Ausbreitung von Krankheiten – trotz besserer medizinischer Versorgung und Hygiene. Eine knapp bemessene Mitarbeiterzahl macht die Unternehmen für krankheitsbedingte Absenzen anfällig.

Womit ist zu rechnen – was zu erreichen?

In den ersten sechs Monaten nach dem Ausbruch der Grippewelle dürfte kein

Impfstoff zur Verfügung stehen. Das liegt daran, dass er erst hergestellt werden kann, wenn man das Virus kennt. Ausreichende Impfstoffmengen sind aufgrund der Produktionskapazität nicht kurzfristig produzierbar. Man muss also damit rechnen, dass die Pandemie bereits ihren Höhepunkt erreicht hat, wenn der Impfstoff verfügbar ist – der Krisenfall lässt sich demnach nicht verhindern. Das Ziel einer betrieblichen Pandemieplanung muss es also sein, Zeit zu gewinnen, indem man versucht, einerseits mittels der umgesetzten Massnahmen den Zeitpunkt der Betroffenheit des Unternehmens nach hinten zu verschieben und andererseits die

Auswirkung bzw. die Anzahl Erkrankter gering zu halten.

Der Schlüssel zum Erfolg

Hat sich die unternehmensinterne Planungsgruppe Pandemie nach 2009 erneut konstituiert, geht es als Erstes darum, alle auf denselben Wissensstand zu bringen.

Ein workshopartiges Erarbeiten resp. Überarbeiten des Plans mit der gesamten Planungsgruppe hat sich bewährt. Das Augenmerk für die oft kritischen Prozessübergänge wird gestärkt und Zuständigkeiten lassen sich regeln. Ein positiver Nebeneffekt der Pandemieplanung besteht besonders in grossen Unternehmen darin, dass die Kenntnisse über die betrieblichen Abläufe der anderen Fachbereiche gefördert werden – ein Mehrwert, der auch anderen Projekten zugutekommt.

Da kaum noch ein Betrieb über einen internen Betriebsarzt verfügt, begrüssen die meisten Firmen den Beizug eines Arztes als medizinischen Fachberater. Dies bietet auch die Chance, im Pandemiefall eine medizinische Hotline für Mitarbeitende z.B. bei diesem Arzt einzurichten.

Bestehende Strukturen und Abläufe nutzen

Besonders nützlich ist es, bestehende Abläufe bereits heute so anzupassen, dass man sie im Ereignisfall nur noch intensiver nutzen kann. So lässt sich eine verbesserte Arbeitsplatzhygiene bereits heute in das bestehende Office-Konzept integrieren. Dadurch sind die Mitarbeitenden damit vertraut, ihre persönlichen Arbeitsgegenstände regelmässig zu desinfizieren, und zusätzlich kann so schon heute die Verbreitung von Keimen verhindert werden.

Tue Gutes und sprich darüber

Wir empfehlen, das Personal über die Vorkehrungen zu informieren. Es soll mit der Thematik vertraut sein und die Gewissheit haben, dass der Arbeitgeber alles Nötige zum Schutz seiner Gesundheit unternimmt. Die Mitarbeitenden müssen die wichtigsten Verhaltens- und Hygienemassnahmen kennen und wissen, an welche Stellen sie sich bei Fragen oder Schwierigkeiten wenden können. Sie sind aber auch darauf hinzuweisen, dass die Verantwortung für die persönliche Gesundheit primär bei ihnen selbst liegt.



Das Risiko einer Ansteckung minimieren: Das Übertragungsrisiko bleibt am kleinsten, wenn die Personenkontakte möglichst gering gehalten werden. Für einige Unternehmen bietet sich das Einrichten von Heimarbeitsplätzen an.

Herausforderung Schlüsselstellen

Unsere Erfahrung zeigt, dass die Identifikation der Schlüsselstellen (die Funktionen oder Personen, die zur Aufrechterhaltung der essenziellen Geschäftsprozesse und Supportfunktionen nötig sind) die grösste Herausforderung darstellt. Es hat sich bewährt, in einem ersten Schritt nur die Funktionen zu identifizieren und diese erst zu einem späteren Zeitpunkt, wenn die Bedrohungslage zunimmt, zu personalisieren.

Schwierigkeiten bereiten meist der Umgang mit externen Schlüsselfunktionen (externen Dienstleistern/Lieferanten) sowie Material- und Rohstoffressourcen. Gerade die oft ausgelagerten Bereiche Facility Management und IT-Support sind während einer Pandemie zentral. Erschwerend kommt dazu, dass solche Dienstleistungen oft kleine und mittlere Unternehmen (KMU) anbieten, welche sich bis anhin kaum mit Pandemien auseinandergesetzt haben. Nun ist es an den Branchenverbänden, ihren Mitgliedern die entsprechenden Planungsunterlagen zur Verfügung zu stellen.

Als weiteres wichtiges Element eines Pandemieplans sei die zeitliche Massnahmenplanung genannt, unter anderem in Anlehnung an die WHO-Pandemiephasen. Die Massnahmen müssen noch nicht bis ins letzte Detail geplant werden, zumal niemand weiss, wann die Pandemie kommt. Es muss jedoch klar ersicht-

lich sein, wann dies zu tun und wer verantwortlich ist. Es empfiehlt sich, getroffene Entscheidungen und die zugrunde liegenden Überlegungen, besonders wenn es sich um nicht weiter bearbeitete Massnahmen handelt, zu dokumentieren.

Ihr Pandemieplan – so individuell wie Ihr Unternehmen

Ein grosser Teil der Pandemieplanung umfasst Standardmassnahmen, die auch in den meisten behördlichen Checklisten für Unternehmungen enthalten sind. Deren Umsetzung, etwa in Form von Verhaltensmerkblättern für Mitarbeitende oder des Bedarfs an Schutzmaterial für Mitarbeitende im Backoffice, gleicht sich in vielen Fällen. Wir stellen aber auch immer wieder fest, dass die meisten Firmen Besonderheiten aufweisen, für die es keine Standardlösungen gibt.

Deshalb ist es im Rahmen der betrieblichen Pandemieplanung wichtig, eine tagfertige Übersicht über die einsatzfähigen Mitarbeitenden zu haben. Erkrankt ein Mitarbeiter an Grippe, muss man mit einer Ausfallzeit von zwei Wochen rechnen. Diese Zahlen sind wichtig für eine effiziente Personalplanung und dienen als Entscheidungsgrundlage, ob gewisse nicht essenzielle Tätigkeiten einzustellen sind.

So vielfältig wie die Unternehmen präsentieren sich die Pandemiepläne. Auch die Schwerpunkte werden unter-

schiedlich gesetzt. Beispielsweise planen die meisten Unternehmungen, ihre Betriebskantine während der Pandemie zu schliessen und die Mitarbeitenden anzuweisen, sich individuell am Arbeitsplatz zu verköstigen. Andere erstellen ein ausgeklügeltes Verpflegungskonzept, welches bereits einen pandemietauglichen Menüplan für zehn Wochen enthält.

Abläufe trainieren – die Krisenstabsübung bringt Schwachstellen an den Tag

Wärmstens ans Herz legen möchten wir die Durchführung einer Krisenstabsübung anhand einer Simulation. Was ist, wenn der Grossteil der Mitarbeitenden nicht zur Arbeit erscheinen kann, oder wichtige Dienstleister melden, dass sie nicht mehr in der Lage sind, ihren Auftrag zu erfüllen? Anhand solcher Übungen lässt sich der Pandemieplan überprüfen, die Schwachstellen und Lücken werden erkannt und geschlossen. Viel entscheidender sind allerdings die Schulung des Krisenstabs und das Trainieren von Abläufen.

Abschliessend ist zu erwähnen, dass es sich beim Pandemieplan nicht um ein Werk handelt, welches man ins Bücherregal stellt und im Ereignisfall zückt. Der Plan bedarf der laufenden Pflege; neue virologische Erkenntnisse und Empfehlungen der Behörden gilt es zu berücksichtigen. Umgekehrt verändern sich das Unternehmen, seine Strukturen und das Geschäftsumfeld ebenfalls. Beidem muss mit regelmässiger Überprüfung Rechnung getragen werden.

Organisationen sind komplexe Kombinationen von Menschen, Prozessen, Wissen und Technologie, für welche die einzige angemessene Perspektive nur eine umfassende sein kann. Um diese umfassende Perspektive zu bauen, muss eine Firma über einen pragmatischen, umfassenden Pandemieplan verfügen.

Die aktuelle Version 2013 ist auf der Internetseite des BAG in den Sprachen Deutsch, Französisch, Italienisch und Englisch erhältlich.
<http://www.bag.admin.ch/pandemieplan> (Deutsch)
<http://www.bag.admin.ch/plandepandemie> (Französisch)
<http://www.bag.admin.ch/pianopandemico> (Italienisch)
<http://www.bag.admin.ch/pandemicplan> (Englisch)

Letztlich wird die sorgfältige Pandemievorsorge Ihre proaktive, vorwärtsorientierte Unternehmenskultur fördern und kontinuierliche Verbesserungen garantieren.

Das Krisenmanagement im Falle einer Pandemie

Aufseiten des BCM steht die Identifikation der Kernprozesse und der Schlüsselpersonen im Vordergrund. Das Unternehmen hat Strategien zu entwickeln, wie es Service- und Lieferunterbrüchen begegnet. Für Schlüsselpersonen sind Stellvertreter zu bestimmen und zu schulen. Ist die Pandemie erst mal da, bleibt keine Zeit mehr, um die nötigen Vorbereitungen zu treffen.

Das Risiko einer Ansteckung minimieren

Das Übertragungsrisiko bleibt am kleinsten, wenn die Personenkontakte möglichst gering gehalten werden. Für einige Unternehmen bietet sich das Einrichten von Heimarbeitsplätzen an. Vorab muss man natürlich klären, ob das Unternehmensnetzwerk entsprechend ausgestattet ist und die technischen Hilfsmittel vorhanden sind. In einem Produktionsbetrieb wird dies nur in einem beschränkten Ausmass möglich sein. Dort lassen sich durch die Einführung von flexiblen Arbeitszeiten, Verschiebung von Arbeitsplätzen oder das Einrichten von Barrieren (Plexiglas/Kunststofffolien) auf Gesichtshöhe gute Resultate erzielen. Zudem sollte man auf Sitzungen verzichten, oder, falls nicht möglich, Besprechungen nur mit den nötigen Schutzmassnahmen durchführen.

Ein zentraler Punkt ist die Information und Schulung des Personals. Die Mitarbeitenden müssen die wichtigsten Verhaltens- und Hygienemassnahmen kennen. Falls Schutzartikel wie Atemschutzmasken verteilt werden, gilt es dafür zu sorgen, dass das Personal sie richtig einsetzt und anschliessend entsorgt. Zudem muss den Mitarbeitenden kommuniziert werden, wie sie sich beim Auftreten von Krankheitssymptomen zu verhalten haben und an wen sie sich wenden müssen.

Jedes Unternehmen sollte sich im Voraus überlegen, welche Reinigungs- und Hygienemassnahmen in welchen Bereichen notwendig sind und ob Klimaanlage und Raumlüftungen über eine ent-

sprechende Ausrüstung verfügen oder bei Bedarf ausser Betrieb gesetzt werden können.

Personal mit besonders viel Kundenkontakt und Reiseaktivitäten kann für die übrige Belegschaft ein Risiko darstellen. Um das Ansteckungsrisiko zu minimieren, braucht es verbindliche Verhaltensregeln im Umgang mit anderen Personen, darunter Regelungen, wie viele Tage Mitarbeitende, die aus Risikogebieten zurückkehren, von zu Hause aus arbeiten müssen, bevor sie wieder im Betrieb erscheinen.

Anders als bei anderen Notfallszenarien ist es für die Zuständigen oft schwierig zu entscheiden, wann welche Schutzmassnahmen zur Anwendung kommen. Das Einrichten eines Frühwarnsystems, das Management und Mitarbeiter auf dem Laufenden hält, gehört zu den wichtigen Teilen der Notfallplanung. Firmen, die international tätig sind, werden sich eher an den weltweit gültigen, von der WHO ausgerufenen Pandemiephasen orientieren und Letztere mit der internen Überwachung der Krankheitsfälle ergänzen. National tätigen Unternehmen wird empfohlen, sich nach den Szenarien, mit denen der Bund seine Massnahmen plant, zu richten. ■



HEINRICH LEHMANN, MSC, MAE

ist Mitarbeiter des Bundesamtes für Gesundheit; Direktionsbereich Öffentliche Gesundheit; Abteilung Übertragbare Krankheiten; Sektion Krisenbewältigung und internationale Zusammenarbeit.

UWE MÜLLER-GAUSS

Dipl. Entrepreneur FH MBA. Inhaber der MÜLLER-GAUSS CONSULTING in Hinwil-Zürich. Mehrjährige Erfahrung bei der Realisierung von Security-, Risk & Continuity-Management-Strategien, Sicherheits- und Notfallorganisationen, Sicherheitsprüfungen (Revision) und Führungsinstrumenten für das Krisenmanagement und der Ausweichplanung für sensitive Kernprozesse.