



Heinrich Lehmann*/Uwe Müller-Gauss**

Der neue Pandemieplan der Schweiz

Der nationale Pandemieplan ist ein flexibles Planungsinstrument, das schnelle und der Lage angemessene Entscheide zum flexiblen Einsatz von Massnahmen ermöglicht. Die Aufgaben und Verantwortungen der wichtigen Akteure sind geklärt und detailliert dargestellt und legen somit den Grundstein für die betriebliche Pandemieplanung, welche als integraler Bestandteil des Kontinuitätsmanagements zu verstehen ist, um nicht zuletzt der gesetzlichen Verantwortung zum Schutz des Personals gerecht zu werden.

Le plan national de pandémie est un instrument de planification flexible qui permet de prendre rapidement des décisions adaptées à la situation en vue d'une mise en œuvre des mesures qui reste souple. Les tâches et responsabilités des acteurs importants sont clarifiées et détaillées. Elles jettent ainsi les bases d'une planification dans les entreprises en cas de pandémie, laquelle doit être comprise comme un élément de gestion de la continuité, ce qui permet notamment de répondre à la responsabilité légale en matière de protection du personnel.

Inhalt

- I. Die aktuelle Pandemie Vorbereitung in der Schweiz
 1. Aufgaben gemacht
 2. Führungsorganisation und Entscheidungsprozesse
 3. Flexibilität und Handlungsautonomie
 4. Kommunikation
 5. Medizinische und nicht-medizinische Massnahmen
 6. Lagerhaltung
 7. Nächste Schritte
 8. Vorbereitung ist alles
- II. Die betriebliche Pandemieplanung – Lehren aus der Krise
 1. Wer bereitet sich vor?
 2. Das Risiko
 3. Womit ist zu rechnen – was zu erreichen?
 4. Der Schlüssel zum Erfolg
 5. Bestehende Strukturen und Abläufe nutzen
 6. Tue Gutes und sprich darüber
 7. Herausforderung Schlüsselstellen
 8. Ihr Pandemieplan – so individuell wie Ihr Unternehmen
 9. Abläufe trainieren – die Krisenstabsübung bringt Schwachstellen an den Tag
- III. Das Krisenmanagement im Falle einer Pandemie
 1. Für Business Continuity planen
 2. Das Risiko einer Ansteckung minimieren

«Es ist besser, beizeiten Dämme zu bauen, als auf die Vernunft der Flut zu hoffen.»

Uwe Müller-Gauss, Pandemie-Experte

I. Die aktuelle Pandemie Vorbereitung in der Schweiz

Eine Pandemie ist die länder- und kontinentübergreifende Ausbreitung einer Krankheit, im engeren Sinn einer Infektionskrankheit. Pandemien stellen das grösste Risiko für Menschen, Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft dar, mit einer erwarteten Schadenssumme im zweistelligen Milliardenbereich (siehe den Risikobehricht 2012¹ des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz, BABS). Nicht nur die nationalen und internationalen Gesundheitsbehörden investieren deshalb in die Ausarbeitung effizienter und praxistauglicher Pandemiepläne: Auch die Privatwirtschaft versteht zusehends die Bedeutung einer guten Vorbereitung.

Wissen und Erfahrung zeigen, dass Pandemien unterschiedlichen Schweregrades regelmässig auftreten. Denn in der Natur entstehen laufend neue Krankheitserreger. Immer wieder tauchen zum Beispiel neue Influenzaviren mit einem erhöhten Pandemierisiko auf; beispielsweise das seit April 2013 in China auftretende H7N9-Virus. Aber auch das altbekannte Vogelgrippevirus H5N1 ist weiterhin im Umlauf. Die globalen Überwachungssysteme haben indes nicht nur Grippeviren im Visier; in jüngster Zeit erregt etwa das neue MERS-Coronavirus Aufmerksamkeit.

* MSc, MAE Bundesamt für Gesundheit, Direktionsbereich Öffentliche Gesundheit, Abteilung Übertragbare Krankheiten, Sektion Krisenbewältigung und internationale Zusammenarbeit, Tel. 058 465 04 96, Mail: heinrich.lehmann@bag.admin.ch.

** 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.

¹ http://www.bevoelkerungsschutz.admin.ch/internet/bs/de/home/themen/gefaehrdungen-risiken/nat_gefaehrdungsanalyse.html, besucht im Juni 2014.

1. Aufgaben gemacht

Die Öffentlichkeit hierzulande erinnert sich noch gut an die milde Grippe-Pandemie im Jahre 2009² und an die damaligen Schwächen der Bewältigung. Doch Fachleute und Gesundheitsbehörden weltweit haben ihre Aufgaben inzwischen gemacht und die Lehren gezogen³. Die Schweiz ist heute eines der ersten Länder, das seinen nationalen Pandemieplan total revidiert und damit das Fundament der Pandemievorbereitung neu gelegt hat.⁴ Dieses Fundament bildet eine Synthese vielschichtiger Erkenntnisse, eingebettet in die internationalen Gesundheitsvorschriften⁵ (IGV 2005) und das neue Epidemienengesetz⁶ (EpG)⁷. Es richtet sich in erster Linie an die Kantone und ihre Führungsstäbe. Der Plan ist jedoch grundsätzlich für alle Anspruchsgruppen verbindlich.

Natürlich kooperiert die Schweiz dabei auch mit der Weltgesundheitsorganisation (WHO) und den umliegenden Ländern, denn eine Pandemie lässt sich letztlich nur durch eine konzertierte nationale und internationale Zusammenarbeit bewältigen.

Die folgenden Abschnitte beleuchten die Schwerpunkte des revidierten Krisenplans: Führungsorganisation und Entscheidungsprozesse, Flexibilität und Autonomie, Kommunikation und die heute verfügbaren Massnahmenpakete.

2. Führungsorganisation und Entscheidungsprozesse

Zahlreiche Unklarheiten in der früheren Planung sind heute mit der gestärkten Führungsrolle des Bundes behoben. Die Entscheidungsprozesse und die Rollen der involvierten Akteure und Schnittstellen hat man geklärt und massnahmenpezifisch aufgelistet. Die Kantone bleiben in allen Lagen die primären und wichtigsten Vollzugsorgane. Ihnen obliegt es zudem, für die Gemeinden und Städte – aber auch für die Privatwirtschaft – die detaillierten Planungsgrundlagen bereitzustellen.

² A(H1N1)pdm09, Grippepandemie A(H1N1), Schweinegrippe.

³ Z.B. die Evaluation der schweizerischen H1N1-Impfstrategie durch Ernst & Young im Jahre 2010: <http://www.bag.admin.ch/evaluation/01759/02073/10542/?lang=de>, besucht im Juni 2014.

⁴ Der neue schweizerische Pandemieplan ist abrufbar auf der Seite des Bundesamts für Gesundheit (BAG) unter: <http://www.bag.admin.ch/influenza/01120/01132/10097/10104/index.html?lang=de> (besucht im Juni 2014).

⁵ Die IGV 2005 sind in der Schweiz seit 15. Juni 2007 in Kraft, SR 0.818.103.

⁶ Das EpG regelt die Erkennung, Überwachung, Verhütung und Bekämpfung von übertragbaren Krankheiten. Es wurde einer Totalrevision unterzogen. Die neue Fassung wird voraussichtlich Anfang 2016 in Kraft treten. Vgl. dazu auch die Botschaft zur Revision des Bundesgesetzes über die Bekämpfung übertragbarer Krankheiten des Menschen (Epidemienengesetz, EpG), BBl 2011, 311 ff. Das Parlament hat das totalrevidierte EpG am 28. September 2012 verabschiedet, BBl 2012, 8157 ff.

⁷ Bundesgesetz vom 18. Dezember 1970 über die Bekämpfung übertragbarer Krankheiten des Menschen (Epidemienengesetz), SR 818.101.

3. Flexibilität und Handlungsautonomie

Der neue Pandemieplan fördert die Flexibilität und Zusammenarbeit in der föderalen Schweiz und garantiert nationale Unabhängigkeit bei der Wahl der nötigen Massnahmen. Diese Massnahmen sollen möglichst ziel führend, praktikabel und angemessen sein. Letzteres ist durch die Flexibilisierung der Entscheidungsprozesse und die Entkoppelung von den WHO-Pandemiestufen erreicht. Die WHO-Pandemiestufen haben globale Bedeutung, sie können aber nicht alleinige Auslöser für nationale Massnahmen sein. Vielmehr bestimmen Schweregrad und Übertragbarkeit des Virus die strategischen Hauptachsen im Kampf gegen eine Pandemie. Die Lage- und Risikoeinschätzung wird von der Expertengruppe für Risikobeurteilung⁸ im Auftrag des Bundes unterstützt.

4. Kommunikation

Eine schnelle und glaubwürdige Kommunikation gehört im Krisenfall zu den grössten Herausforderungen: Informationen unterschiedlichster Herkunft und Qualität sind im Zeitalter der elektronischen Medien immer leichter und rascher für alle verfügbar. Umgekehrt nimmt der Informationsvorsprung der Behörden stetig ab. Im Verlauf der Eskalation wachsen die Kommunikationsprobleme, was eine klare Führung unverzichtbar macht. Deshalb müssen die Kommunikationsprozesse, Zuständigkeiten und Schnittstellen von Anfang an klar sein. Und das «One Voice-Prinzip» ist ein Muss. Diese Ansprüche werden durch die neu zu schaffende «Kerngruppe Kommunikation⁹» des Bundes befriedigt.

5. Medizinische und nicht-medizinische Massnahmen

Die Massnahmen zur Pandemiebewältigung wurden im Licht der in der Vergangenheit gewonnenen Erkenntnisse zu Wirksamkeit und strategischem Nutzen neu gewichtet und in Zusammenhang gestellt. Impfstoffe gelten weiterhin als wirksamstes Mittel zur Bekämpfung einer Pandemie. Der Plan regelt im Weiteren die nichtmedizinischen Interventionen wie Verhaltensmassnahmen, Isolation und Quarantäne, Schulschliessungen und Veranstaltungsverbote.

⁸ Die Expertengruppe für Risikobeurteilung steht unter Leitung der Eidgenössischen Kommission für Pandemievorbereitung und -bewältigung (EKP).

⁹ Die Kerngruppe Kommunikation soll aus folgenden Vertretern bestehen: Bundesamt für Gesundheit (BAG), Bundeskanzlei (BK), Eidgenössische Kommission für Impffragen (EKIF), Verbindung der Schweizer Ärztinnen und Ärzte (FMH), Generalsekretariat des Departements des Innern (GS EDI), Swissmedic, Oberfeldarzt/Beauftragter des Koordinierten Sanitätsdienstes (KSD), Armeepothek und Kantone.

6. Lagerhaltung

Das für den Bund kostenlose Tamiflu®-Pflichtlager wurde flexibilisiert und deckt den Mehrbedarf selbst in einer schwereren Pandemie. Für Schutzmasken und andere Medizinprodukte dagegen ist bei einer schweren Pandemie mit einer Verdoppelung des Bedarfs zu rechnen. Die Lagerhaltung der betroffenen Produkte gestaltet sich schwieriger, weil durch die Kapazitäten des Marktes limitiert. Künftig will man sie mittels Verteilung auf Bund, Kantone und Lieferanten breiter abstützen und so verbessern. Davon unabhängig hat die Privatwirtschaft nach Obligationenrecht (OR) die gesetzliche Pflicht, zum Schutz der Gesundheit der Arbeitnehmenden alle Massnahmen zu treffen, die nach der Erfahrung notwendig, nach dem Stand der Technik anwendbar und im Hinblick auf die Verhältnisse des Betriebs angemessen sind.

7. Nächste Schritte

Aus Sicht des BAG liegt die wichtigste Aufgabe bei den Kantonen. Sie sollen ihre Pandemiepläne aktualisieren und – wo sinnvoll – untereinander abstimmen; hierzu gibt eine Checkliste im nationalen Pandemieplan die nötigen Hinweise. Darüber hinaus sind jedoch alle staatlichen und privaten Akteure aufgefordert, ihren Teil der Verantwortung wahrzunehmen und mitzuarbeiten. Eine optimale Pandemiebewältigung hängt wesentlich von der im Voraus gemeinsam entwickelten Kultur einer eingespielten engen Zusammenarbeit ab. Es ist Aufgabe der Kantone, in ihrem Bereich diese Integrationsleistung zu erbringen und die Parteien an einen Tisch zu bringen.

Aber auch auf Bundesebene gibt es noch viel zu tun. So sind die Einzelheiten zur Logistik von Impfstoffen und antiviralen Medikamenten festzulegen. Die derzeit laufende Revision der Lager für Medizinprodukte (Schutzmasken, Desinfektionsmittel und Untersuchungshandschuhe) beabsichtigt, die Versorgungssicherheit zu verbessern. Mit der Inkraftsetzung des Epidemiengesetzes sollen die einzelnen Prozesse noch besser ihrer gesetzlichen Grundlage zugeordnet werden.

Nicht zuletzt ist das «Handbuch für die betriebliche Vorbereitung», ein Gemeinschaftswerk des BAG und des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO), ein beliebter Ratgeber für die betriebliche Kontinuitätsplanung von KMU. Das Dokument wird zurzeit revidiert und im Herbst 2014 zur Verfügung stehen.¹⁰

¹⁰ Die aktuelle Version 2013 ist auf der Internetseite des BAG in den Sprachen Deutsch, Französisch, Italienisch und Englisch erhältlich (besucht im Juni 2014):

<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).

8. Vorbereitung ist alles

Ihr Pandemieplan als integraler Bestandteil des Business Continuity Managements befähigt Sie, Ihre essentiellen Geschäftsprozesse während einer Grippe-Pandemie aufrechtzuerhalten. Zugleich werden Sie Ihrer rechtlichen Verantwortung zum Schutz der Angestellten gerecht. Damit das so bleibt und aufgrund der aktuellen Lage empfehlen wir Ihnen Folgendes:

1. Berufen Sie Ihr Pandemie-Planungsteam zur Aktualisierung Ihres Pandemieplans ein.
2. Ziehen sie adäquate Lehren aus dem Echteintritt Ihres Pandemieplans 2009.
3. Studieren Sie Ihren bestehenden Pandemieplan und die neuen Empfehlungen des BAG. Der neue BAG/SECO-Ratgeber wird Ihnen weitere wichtige Hinweise geben.
4. Aktualisieren Sie Ihren Pandemieplan anhand der selber gemachten Erfahrungen im Pandemiefall 2009, aber auch unter Berücksichtigung der neusten Erkenntnisse des BAG.
5. Aktualisieren Sie auch Ihre Prozesslandschaft, alle Schlüsselfunktionen, Ihr Krisenmanagement inkl. Krisenstab sowie Ihre Verzichtplanung.
6. Lassen Sie den neuen Pandemieplan durch Ihre Geschäftsleitung genehmigen.
7. Schulen/instruieren Sie Ihren Krisenstab zum neuen Pandemieplan und üben Sie mit ihm.

Wer die Zeit jetzt nutzt und die wichtigsten Vorkehrungen à jour bringt, stärkt nachhaltig das Vertrauen von Geschäftspartnern, Kunden und der Mitarbeitenden in das Unternehmen. Ein umfassender und aktueller Pandemieplan bietet den besten Schutz für ein Unternehmen während einer Grippe-Pandemie. Denn er ist nichts anderes als eine «long-term licence to operate» und Sicherstellung eines Sustainable Developments.

II. 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.

1. Wer bereitet sich vor?

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 Gross-

firmen und Unternehmen mit einem öffentlichen Versorgungsauftrag (Spitäler, Grossverteiler, Telekommunikation, Stromversorgung etc.) gehört ein Pandemieplan zur guten Unternehmensführung.

2. 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.

3. 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.

4. 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 Unternehmungen 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 medizinischer Fachberater. Dies bietet auch die Chance, im Pandemiefall eine medizinische Hotline für Mitarbeitende z.B. bei diesem Arzt einzurichten.

5. 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 auf diese Weise damit vertraut, ihre persönlichen Arbeitsgegenstände regelmässig zu desinfizieren, und zusätzlich kann so schon heute die Verbreitung von Keimen verhindert werden.

6. 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.

7. Herausforderung Schlüsselstellen

Unsere Erfahrung zeigt, dass die Identifikation der Schlüsselstellen (die Funktionen oder Personen, die zur Aufrechterhaltung der essentiellen 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 ersichtlich 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.

8. Ihr Pandemieplan – so individuell wie Ihr Unternehmen

Ein grosser Teil der Pandemieplanung umfasst Standardmassnahmen, die auch in den meisten behördli-

chen 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 einsetzungsfähigen 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 essentielle Tätigkeiten einzustellen sind.

So vielfältig wie die Unternehmen präsentieren sich die Pandemiepläne. Auch die Schwerpunkte werden unterschiedlich gesetzt. Beispielsweise planen die meisten Unternehmen, 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.

9. 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.

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

III. Das Krisenmanagement im Falle einer Pandemie

1. Für Business Continuity planen

Auf Seite des Business Continuity Management 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 erstmal da, bleibt keine Zeit mehr, um die nötigen Vorbereitungen zu treffen.

2. 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 Gesicht-/Oberkörperhöhe 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 sie das Personal 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 entsprechende 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 tätige Unternehmen wird empfohlen, sich nach den Szenarien, mit denen der Bund seine Massnahmen plant, zu richten.