



Leitfaden betriebliche Pandemieplanung: **Erstellung und Anpassung eines Pandemieplans**

Technische Hochschule Wildau

Dezember 2021

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

Inhalt

1	Über diesen Leitfaden.....	3
2	Wesentliche Überlegungen und Herausforderungen bei der Erstellung und Anpassung eines betrieblichen Pandemieplans	6
3	Erstellung und Anpassung eines betrieblichen Pandemieplans	11
4	Zusammenfassung und weitere Hinweise.....	20
5	Weiterführende Literatur (Auswahl)	22

1 Über diesen Leitfaden

In diesem Leitfaden werden die Anforderungen für die Erstellung und Anpassung eines betrieblichen Pandemieplans dargelegt sowie zentrale Herausforderungen und Überlegungen thematisiert. Zudem wird ein Vorschlag für den notwendigen Prozess der Anpassung des Pandemieplans – in diesem Fall beginnend bei einem beispielhaften, generierten Pandemieplan – an die betriebliche Realität gemacht und dieser an einem Beispiel illustriert.

Thema

Die hier thematisierten Inhalte stellen somit das Kernstück der betrieblichen Pandemieplanung dar und bilden sozusagen deren „Handbuch“. Sie können für sich alleinstehen, profitieren aber von der parallelen Berücksichtigung der Hinweise aus den anderen Leitfäden, die im Projekt RESPAN entstanden sind.

Einordnung in die betriebliche Pandemieplanung

Dieser Leitfaden soll Unternehmen also als „Startschuss“ und „Starthilfe“ bei der betrieblichen Pandemieplanung dienen und sie dabei im Rahmen des Möglichen begleiten.

Zielstellung

Grundlegendes zur Pandemieplanung

In einer Krise sind viele Unternehmen gezwungen auf diese ad hoc zu reagieren, da keine spezifische Vorbereitung realisiert wurde oder möglich war. Dies ist teilweise oft der Sache selbst geschuldet (jede Krise ist individuell und auch so zu betrachten), teilweise nutzen nicht alle Unternehmen die „Friedenszeiten“ ausreichend, um sich auf etwaige Krisen vorzubereiten. Die Reaktion auf Krisen ohne vorgefertigten Plan ist nicht per se schlecht, aber anfällig z. B. für Übersprungshandlungen in akuten Drucksituationen oder eine benachteiligte Stellung etwa bei der Beschaffung notwendiger Schutzmaterialien. Auch gelingt es nicht allen Unternehmen, in einer ad-hoc-Reaktion gleich gute Strukturen zur Dokumentation der Krise und für den späteren Lernprozess mitzudenken und umzusetzen. Eine entsprechende **Vorplanung und Vorbereitung** - im Falle einer Pandemie also z. B. die Durchführung und Umsetzung einer betrieblichen Pandemieplanung - kann in Krisenzeiten Handlungsqualität und -sicherheit verbessern.

Reaktion vs.
Plan

Ein Pandemieplan kann grundsätzlich für sich alleinstehen. Er kann sich an Vorlagen und Vorschlägen orientieren (z. B. Handbuch Betriebliche Pandemieplanung, RESPAN Pandemieplan-Generator, Hinweise Dritter) und / oder sehr passgenau auf das Unternehmen zugeschnitten sein. Die „Solovariante“ ist vor allem dann sinnvoll, wenn Unternehmen dringend auf eine (sich ankündigende) Pandemie reagieren wollen, aber eine ganzheitliche Einbettung des Pandemieplans in andere Konzepte nicht realisieren können oder wollen.

Pandemieplan
als „standalone“

Prinzipiell jedoch bietet sich - auf Grund zahlreicher Überschneidungen zu artverwandten Disziplinen wie Krisenmanagement, Business Continuity Management oder Resilienzmanagement - eine **„ganzheitliche“ Einbettung des Pandemieplans in die bestehenden Konzepte** an. Hierbei müssen dann zwar vielfältige Schnittstellen, oft hohe Komplexität und auch etwaige Interessenskonflikte (z. B. bezüglich Zuständigkeiten) moderiert werden, aber es lassen sich auch deutlich besser mögliche Synergieeffekte nutzen. Auch fällt ein Teil der Planungsarbeit weg, wenn z. B. Maßnahmen zum Krisenmanagement nicht neu erfunden werden müssen, wenn es schon ein gut etabliertes Krisenmanagement gibt. Hierbei muss aber jedes Unternehmen für sich entscheiden, wie eine solche Integration unterschiedlicher Konzepte individuell realisiert und die Handlungssicherheit (z. B. durch klare Vorrangregelungen der verschiedenen Konzepte untereinander) garantiert werden können.

Pandemieplan
als Bestandteil
artverwandter
Konzepte

Weder garantiert ein Pandemieplan eine erfolgreiche Bewältigung der Pandemie und ihrer Folgen, noch bedeutet dessen Fehlen automatisch kopfloses Handeln. Geplantes und „ungeplantes“ Handeln in einer Krise können beide wirksam sein. **Allerdings liegt umso mehr Verantwortung auf Fachleuten**

Eine Frage der
Expertise

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

und Entscheidungstragenden, je weniger auf eine gute Vorplanung zurückgegriffen werden kann. Je kompetenter und erfahrener die entsprechenden Personen in Bezug auf Krisensituationen sind, desto weniger braucht es einen festen Plan. Wenn ein Unternehmen in einer gegebenen Krise aber nicht garantieren kann, über die notwendige Expertise zu verfügen, dann wird ein vordefinierter (Pandemie-) Plan umso wertvoller. Als Faustregel kann daher gelten, dass grundsätzlich ein mindestens rudimentärer Pandemieplan vorliegen sollte, der in einer pandemischen Lage als „roter Faden“ dienen kann.

Die grundlegende Voraussetzung eines auf das Unternehmen zugeschnittenen Pandemieplans ist ein gutes Verständnis für die eigenen Prozesse und deren Veränderungen, Rahmenbedingungen usw. unter der Maßgabe einer pandemischen Situation. Je mehr sich ein Unternehmen über seine eigenen Prozesse und Strukturen im Klaren ist, desto leichter kann die Erarbeitung eines wirksamen Pandemieplans fallen. Hierzu kann auch vielfältige Ansätze und Werkzeuge zurückgegriffen werden, zunehmend auch mit Unterstützung durch Künstliche Intelligenz. Dabei sollten Unternehmen aber immer berücksichtigen, dass eine eingehende IST-Analyse in der Regel nicht nur mittels quantitativer Daten durchführbar ist, sondern auch qualitative Arbeit „vor Ort“ und mit den Menschen erfordert. Dies wird allein schon dadurch deutlich, dass „work-as-disclosed“ (was über die Arbeit berichtet wird, z. B. in Kennzahlen oder Gesprächen) nicht deckungsgleich mit „work-as-done“ (was wirklich getan wird) ist. Eine gute Vorbereitung auf mögliche Krisen erfordert daher ein waches Auge, Ehrlichkeit, Neugier und eine positive Fehlerkultur.

Im Zentrum:
pandemie-
bezogenes
Prozess-
verständnis

2 Wesentliche Überlegungen und Herausforderungen bei der Erstellung und Anpassung eines betrieblichen Pandemieplans

<p>Im Zentrum eines Pandemieplans stehen die Maßnahmen zur Pandemiebewältigung. Diese sollten sich immer am aktuellen Stand des Wissens und der Technik orientieren, gleichzeitig aber auch ein einheitliches großes Ganzes bilden, in dem sich nicht einzelne Maßnahmen widersprechen und gar gegenseitig unwirksam machen. Auch sollte sich immer eine gewisse Sinnhaftigkeit (z. B. weder übertriebene, noch zu lockere Maßnahmen; angemessene, aber maßvolle Rücksichtnahme auf etwaige Befindlichkeiten) in den Maßnahmen widerspiegeln, da die Akzeptanz von Maßnahmen entscheidend von deren Sinnhaftigkeit, neben dem realem Beitrag zur Lagebewältigung, abhängt. Diese Messlatte hängt hoch, weswegen es empfehlenswert sein kann, mit der Erstellung eines Pandemieplans nicht „bei null“, sondern mit einem guten ersten Vorschlag zu beginnen. Hierfür dürfen, neben den bereits offiziell verfügbaren Dokumenten (z. B. Handbuch betriebliche Pandemieplanung, diverse Ausarbeitungen und Vorschläge für die betriebliche Pandemieplanung von unterschiedlichen Organisationen) gern der RESPAN Pandemieplan-Generator (siehe unten) sowie die verschiedenen anderen in RESPAN entstandenen Leitfäden genutzt werden. Dabei empfiehlt sich die frühzeitige Lektüre insbesondere der Leitfäden „Grundzüge der Unternehmensresilienz“ und „Strategie einer Pandemieplanung“, da die darin beschriebenen Aspekte und Überlegungen einen großen Einfluss auf die generelle Ausrichtung der Pandemieplanung haben können und daher möglichst frühzeitig berücksichtigt werden sollten. Neben diesen existieren aber noch diverse andere Einflussfaktoren, von denen die wesentlichen folgend dargestellt werden sollen.</p>	<p>Pandemieplan als sinnhaftes Gesamt-konstrukt</p>
<p>Einer der wichtigsten Einflussfaktoren ist die Struktur des Unternehmens im örtlichen, organisatorischen und realen Sinne. Für Standorte und Abteilungen gilt es zu identifizieren, ob diese während einer Pandemie eine andere Behandlung erfordern, wenn z. B. Büroarbeitsplätze anders gesichert werden können bzw. müssen als Arbeitsplätze in der Produktion. Auch können manche Bereiche, z. B. Labore, mitunter bereits gut für eine solche Krise aufgestellt sein, z. B. wenn Desinfektion Teil der Standardprozesse ist. Auf der Ebene der Arbeitsorganisation ist festzustellen, welche Teams existieren und wie diese zusammenarbeiten, unter welchen Bedingungen generelle Zusammenarbeit (z. B. abteilungsübergreifende Meetings) üblicherweise stattfindet sowie wie und warum sich die Mitarbeitenden miteinander austauschen oder durchmischen (z. B. in Pausenzeiten, in der Kantine, bei spontaner Zusammenarbeit, in Freizeit nach der Arbeit).</p>	<p>Grundsätzliche Struktur des Unternehmens</p>
<p>Ein nächster wichtiger Einflussfaktor ist das Verständnis der eigenen Prozesse. Zuallererst müssen kontinuitätsrelevante Prozesse – Prozesse mit entscheidender Bedeutung für das Fortbestehen des Unternehmens –</p>	<p>Prozesse und deren Besonderheiten</p>

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

identifiziert und geschützt werden. Dies erfordert oft eine Priorisierung und ein geordnetes **Hoch- sowie Herunterfahren von Prozessen**, was klare Vorgaben benötigt und gut vorzubereiten ist. Insbesondere für solche teils tiefen Eingriffe in die eigenen Abläufe müssen die **Abhängigkeiten zwischen den Prozessen** bekannt sein. In erster Linie gilt dies natürlich für die bekannten Prozessketten, in der Realität sind aber kaum Prozesse zu finden, die tatsächlich für sich alleinstehen. Vielmehr ist oft alles mit allem verwoben, gerade auch durch „Kleinigkeiten“ (z. B. die Abhängigkeit vieler administrativer Prozesse von Papier und Druckertinte), die bei Analysen mitunter übersehen werden. Ein vollständiger Überblick über alle Prozesse und deren Verknüpfungen erleichtert es, kritische Ressourcen(flüsse) zu identifizieren und zu schützen. Schlussendlich muss auch ständig ein jeweils aktueller Überblick über die geltenden **Vorgaben, Regularien, Gesetzen usw.** vorhanden sein, ebenso wie ein Verständnis dafür, welche dieser Restriktionen in einer Krise vielleicht doch eine gewisse Flexibilität aufweisen.

Für viele Unternehmen erfordert die betriebliche Pandemieplanung (erstmal) eine **intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Komplexität**. Die unnachahmliche menschliche Fähigkeit, Komplexität zu navigieren, macht diese im Alltag oft unsichtbar. Aber sie ist da, muss verstanden und gemanagt werden. Dafür muss sie zuerst sichtbar werden: Durch Prozess-, Struktur- und Systemanalysen, Befragungen, Workshops, Fluss- und Sankeydiagramme, Datenbanken usw., kurzum durch die Nutzung verschiedener bekannter Werkzeuge zur Darstellung von Zuständen und Zusammenhängen. Hier gibt es keine beste Lösung, sondern Unternehmen müssen die Werkzeuge identifizieren, die ausreichenden Erkenntnisgewinn bei beherrschbarem Aufwand bieten. Dabei gilt, dass die Vorbereitung auf eine mögliche Krise keine Unmengen an Ressourcen verschlingen sollte, gleichermaßen aber eine an der Oberfläche verbleibende Analyse von sehr begrenztem Nutzen ist. Von besonderer Relevanz sind die klare Identifikation und Kommunikation von Themen oder Elementen, zu denen (aktuell) Wissen fehlt. Unternehmen sollten auf Grundlage dieser Übersicht versuchen, mit der Zeit immer mehr dieser „**blinden Flecken**“ zu hinterfragen.

Knackpunkt
Komplexität

Grundsätzlich sollten Bemühungen zur Verbesserung des Systemverständnisses im Kontext der Pandemieplanung grundsätzlich sowohl „**top-down**“, als auch „**bottom-up**“ vorgenommen werden. Es braucht in einem solchen Prozess sehr wohl einen koordinierenden Ansatz „von oben“ herab, der den ganzen Prozess dirigiert und ggf. neu ausrichtet. Gleichzeitig sollten Unternehmen sich eingestehen, dass der Blick von oben immer nur ein Ausschnitt der Realität ist, demnach also auch „von unten“ Impulse aus der Belegschaft zugelassen und diese bestenfalls sogar aktiv in den Prozess der „Selbsterkenntnis“ eingebunden werden sollten. Dabei empfiehlt sich auch die Etablierung von Feedbackschleifen in beide Richtungen, um die ggf. notwendige Neuausrichtung der Planung (im Zuge z. B. von Änderungen im

top-down,
bottom-up

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

Unternehmensumfeld oder neuen Lösungsmöglichkeiten für spezifische Herausforderungen) zu erleichtern.

Aus der Berücksichtigung der vorgenannten Punkte folgt idealerweise ein sehr tiefgehendes Verständnis der prinzipiell verfügbaren Handlungsmöglichkeiten in einer Krise und geltenden Restriktionen, innerhalb derer das Unternehmen sich bewegen muss. Dieses Wissen ist die Grundlage einer **realistischen Pandemieplanung**.

Deren sicherlich zunächst wichtigstes Element ist der **Krisenstab** (ggf. mit abweichender Bezeichnung, z. B. Krisenmanagementteam, aber ähnlichem Aufgabenspektrum). Dessen Aufbau und Aufgaben sollten sich an den konkreten Anforderungen im Unternehmen orientieren, seine Handlungsfähigkeit sichergestellt (z. B. Einrichtung von Informationskanälen und Berechtigungen) und frühzeitig Wege der Arbeitserleichterung (z. B. Erarbeitung von notwendigen Formularen, Definition von Kriterien zur Lagebeurteilung) etabliert werden. In Kleinunternehmen mag eine Pandemie noch durch einen nur sehr wenige Personen gemanagt werden können, spätestens in mittleren Unternehmen ist der Aufwand in der Regel aber nur noch durch eine kompetente Gruppe stemmbar, wenn die geistige und körperliche Gesundheit der Entscheidungstragenden (und damit auch die Entscheidungsqualität) eine Priorität ist.

Dreh- und
Angelpunkt
Krisenstab

Auch beim besten Krisenstab skaliert die Entscheidungsqualität mit der Qualität der verfügbaren Informationen. Insbesondere in Krisenlagen werden Entscheidungen zwar immer (auch) unter Unsicherheit getroffen werden müssen, je besser und verlässlicher die verfügbaren Informationen jedoch sind, desto wahrscheinlicher ist eine angemessene und erfolgreiche Krisenreaktion. Frühzeitig sollten daher verlässliche Informationskanäle identifiziert und eingebunden werden. Dabei gilt, dass nicht immer alle Arbeit selbst erledigt werden muss, sondern auch verlässliche Dritte (z. B. eigens beauftragte Agenturen, gute Kontakte im Netzwerk, Verbindungen zu Behörden) gute Informationsquellen sein können. Es empfiehlt sich früh einen Überblick zu bekommen, welche Arten von Informationen vom Unternehmen überhaupt benötigt werden und welche nicht. Das hängt auch von der konkreten Ausgestaltung des Pandemieplans ab.

Wert von
Informationen

Eine ähnlich wichtige Rolle spielt die Kommunikation. Insbesondere in Phasen erhöhter Unsicherheit - wie in einer pandemischen Lage - ist eine **klare Kommunikation** wichtig, um die Handlungsgrundlage zu verbessern und die Grenzen des Bekannten aufzuzeigen. Intern wie extern gilt dabei, dass Kommunikation immer mindestens zielgruppenorientiert, wahrheitsgetreu, transparent, nachvollziehbar und abrufbar sein sollte. Es empfiehlt sich, mögliche Kommunikationsbedarfe und -inhalte bereits bei der Erstellung eines Pandemieplans zu berücksichtigen. Gute Kommunikation ist kein Ersatz für

Wert von
Kommunikation

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

fehlende Informationen, aber sie kann das Fehlen von Informationen deutlich leichter ertragbar machen.

Ein Pandemieplan sollte individuell auf konkrete Prozesse oder beispielhafte Prozessgruppen zugeschnitten werden. Relevante Fragestellungen hierbei sind grundsätzlich abhängig von der betrachteten pandemischen Lage, mit Blick auf z. B. Grippe oder COVID-19 sind etwa Aspekte wie (längere) persönliche Kontakte, Werkzeugwechsel zwischen Personen, Schnittstellen intern und zu Dritten (Kontakte nach außen), die Durchmischung der Mitarbeitenden oder deren Unterbringung wichtig. Je nach spezifischer Übertragungsart, Infektionscharakteristika usw. sind hier ggf. andere Maßstäbe anzulegen. So oder so, diese Maßstäbe sollten klar definiert werden, um Entscheidungen für oder gegen spezifische Maßnahmen zur Pandemiebewältigung sowie deren Ausgestaltung gut nachvollziehen zu können. Dies kann es ermöglichen, bei einer anders gelagerten Pandemie zügig nur einzelne Teile des Pandemieplans anpassen, und nicht die gesamte Planung neu durchdenken zu müssen. Wichtig dabei ist auch die Fragestellung, wie viele feste Vorgaben ein Pandemieplan wirklich machen kann und wie viel dann doch ad hoc in der Lage entschieden werden kann oder sollte. Es sollte jedoch nicht der Fehler gemacht werden, zu viel der Pandemieplanung und -reaktion in die eigentliche pandemische Phase zu verlagern, da es so leicht vorkommen kann, dass der (ideale) Moment zur Umsetzung einer bestimmten Maßnahme bereits verstrichen ist. Einen ähnlichen Balanceakt gilt es bei der Umsetzung in die Praxis zu bewältigen, so etwa bei der Frage Arbeitsanweisung vs. Checkliste: Arbeitsanweisungen geben viel Handlungssicherheit, aber wenig Flexibilität; Checklisten können besonders in Stresssituationen hilfreich sein, um nichts zu vergessen, und sie sind leicht an neue Situationen anpassbar, können aber nur Abläufe von verhältnismäßig geringer Komplexität abbilden. Was in welcher Situation angebracht ist, muss jedes Unternehmen für sich herausfinden.

Spezifische Fragestellungen in den Prozessen frühzeitig angehen

Davon abgesehen gibt es immer wieder Maßnahmen, die im Grunde nicht überraschend kommen. Gerade in Bezug auf z. B. Hygienemaßnahmen mag es je Lage einen jeweils anderen optimalen „Maßnahmenmix“ geben und es kommen sicherlich auch immer wieder mal technische Neuerungen hinzu, aber diverse Grundparameter (Desinfektion, Frischluftzufuhr, Abstand halten, Quarantäne usw.) sind teilweise seit Jahrtausenden gelebte Praxis. Kein Unternehmen sollte von Maßnahmen überrascht werden, deren Notwendigkeit absehbar war. Bei der Pandemieplanung sollte daher nicht nur die Frage gestellt werden, welche der vorgesehenen Maßnahme aus der Historie und den relevanten Szenarien heraus mit hoher Wahrscheinlichkeit zur Anwendung kommen werden, sondern für diese Maßnahmen sollte auch frühzeitig Akzeptanz aufgebaut werden, um deren spätere Anwendung in der Krise zu erleichtern.

Vieles ist planbar

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

Weiterhin sollten Unternehmen wenn möglich nicht für sich allein jede Situation neu durchdenken, sondern sich immer auch [von Dritten inspirieren lassen](#). Das bedeutet, erfolgreiche Lösungen z. B. befreundeter Unternehmen in Erfahrung bringen, für sich selbst zu prüfen und ggf. in der eigenen Planung zu berücksichtigen. Lösungen wie z. B. die Freigabe betrieblicher Hardware für die Nutzung im Homeoffice, die Anmietung zusätzlicher Flächen (z. B. Hotel) zur Nutzung als Büro, die Reduktion von Bürokratie durch das Zusammenrücken des Top-Managements, frühzeitig etablierte Kollaborationsplattformen, „good practice“ von Führung und Inspiration aus der Ferne (z. B. regelmäßige Videobotschaften der Geschäftsführung), neue Kommunikationsplattformen als Ersatz für den Schwatz in der Teeküche, Sensibilisierung von Führungskräften für etwaige psychische Belastungen bei den Mitarbeitenden durch die Krise, die Einrichtung von Diskussionsforen (z. B. auf Verbandsebene), gute Dokumentationssysteme für sich schnell ändernde Regulierungen, der frühzeitige Aufbau guter persönlicher Beziehungen von Schlüsselfiguren der Krisenbewältigung zueinander oder auch die Stärkung von Ambiguitätstoleranz sind in der Praxis der Unternehmen mit Blick insbesondere auf die Corona-Krise viele zu finden. Hier in den Austausch gehen und Wirksames adaptieren kann gleichzeitig die Qualität der Pandemieplanung verbessern und deren Aufwand reduzieren.

Mehrwerte durch Austausch

Schlussendlich gilt es auch, der Pandemieplanung einen [Rahmen](#) zu geben, der unabhängig von der konkreten Form der Krise einen Beitrag zur Lagebewältigung leistet. Dazu gehört etwa ein klares Management Commitment (Pandemieplanung als „Chefsache“), die Verpflichtung zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (und entsprechende Strukturen hierfür), die Dokumentation von Zuständen, Entscheidungen usw. für die Rückverfolgbarkeit der Krise sowie das Verständnis dafür, dass insbesondere Führungskräfte immer auch eine Vorbildfunktion besitzen und sich daher als „Botschafter*innen der Pandemieplanung“ verstehen sollten.

Lageunabhängige Rahmensetzung

In sämtlichen der genannten Aspekte ist vielfach ein gewisses [Fingerspitzengefühl](#) gefragt. Es gibt kein Richtig oder Falsch per se, sondern es sind konkrete Lösungen für sehr konkrete Herausforderungen zu finden, die sich zudem mit der Zeit ändern können. Zusätzlich ist die Wirksamkeit eines Pandemieplans vorab quasi unmöglich zu ermitteln. Daraus folgt, dass gute Pandemieplanung immer [in der Praxis erprobt](#) werden sollte. Übungen und das Lernen daraus sind das A und O einer verlässlichen, guten Pandemieplanung, welche wiederum das A und O dafür ist, durch eine etwaige pandemische Lage mit hoher Handlungssicherheit zu navigieren.

Zwischenfazit

3 Erstellung und Anpassung eines betrieblichen Pandemieplans

Die (Erst-) Erstellung einer betrieblichen Pandemieplanung und die Anpassung einer bestehenden Pandemieplanung unterscheiden sich methodisch leicht. In der Regel wird die Erstellung einen größeren Aufwand verursachen, als die Anpassung eines bestehenden Plans. Nicht nur sollte die Strategie der Pandemieplanung vorab definiert und dokumentiert werden, sondern auch jeder einzelne Aspekt der verschiedenen Maßnahmen ist zu hinterfragen und zu konzeptionieren: Viele der für einen Pandemieplan relevanten Maßnahmen müssen an das Unternehmen angepasst werden, was natürlich ein intensives Hinterfragen der eigenen Ziele und Möglichkeiten bedingt. Es kann sinnvoll sein, nicht die gesamte Pandemieplanung am Stück durchzuführen, sondern einzelne Bereiche zu definieren (z. B. spezifische Maßnahmengruppen oder bestimmte Abteilungen im Unternehmen), für die die Pandemieplanung pilotiert wird, um zu einem späteren Zeitpunkt und mit den Erfahrungen aus dieser Pilotphase die Pandemieplanung fortzuführen. Neben der Verteilung der Last über einen größeren Zeithorizont, was für einige Unternehmen sinnvoll und auch notwendig sein kann, profitiert dieses Vorgehen auch davon, dass Pandemieplanung ein gewisses „pandemiebezogenes Denken“ erfordert: Je besser die Planer*innen darin werden, die Rahmenbedingungen und den Einfluss einer Pandemie bei der Analyse von Prozessen usw. zu erkennen bzw. mitzudenken (wobei auch Erfahrung eine Rolle spielt), desto schneller geht die Pandemieplanung von der Hand. Ein solches Denken entsteht leichter über einen längeren Zeitraum bei kontinuierlicher oder wiederholter Beschäftigung mit dem Thema, weniger bei einem „Parforceritt“ über einen kurzen Zeitraum. Es ist jedoch wichtig, nicht in die dabei typische Falle zu tappen: Mit viel Engagement das Vorhaben angehen, es dann aber nicht vollenden (weil immer irgendetwas anderes wichtiger ist).

Methodische
Unterschiede

Zwar sind bei der Anpassung eines bestehenden Pandemieplans grundsätzlich dieselben Analysen durchzuführen wie bei der Erstellung, aber der Fokus liegt auf dem Hinterfragen der bestehenden Konzepte, der Neubewertung möglicher Wechselwirkungen zwischen den Maßnahmen, der Integration von „lessons learned“ und der Adressierung von bekannten Handlungsbedarfen. Damit einher geht in der Regel die Anforderung eines geordneten Änderungsmanagements, um Anpassungen der Planung nachvollziehbar zu machen. Bei der Anpassung eines Pandemieplans empfiehlt sich die Definition von Bewertungskriterien, um die Güte der Anpassungen beurteilen zu können.

Ausgehend von der Erfahrung mit der Corona-Pandemie und den Erkenntnissen im Projekt RESPAN sollte jedes Unternehmen **zumindest einen rudimentären Pandemieplan besitzen**. Für dessen Erstellung bieten sich insbesondere relative Ruhephasen im Unternehmen an, sowie Vorbereitungsphasen auf wichtige strategische Entscheidungen (z. B. Neuausrichtung des Unternehmens, Einführung einer neuen Produktlinie, Zukauf einer Abteilung) an, da der

Auslöser und
Intervalle

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

Pandemieplan in Wechselwirkung mit dem langfristigen strategischen Handeln des Unternehmens steht bzw. stehen sollte. Eine bestehende Pandemieplanung sollte erstens regelmäßig, zweitens anlassbezogen aktualisiert werden. Für die regelmäßige Aktualisierung sollte ein sinnvolles Intervall gefunden werden, z. B. alle ein oder zwei Jahre. Innerhalb eines solchen Zeitraums kann es durchaus zu zahlreichen kleineren und größeren Anpassungen im Unternehmen, neuen technischen und organisatorischen Möglichkeiten, neuen Erkenntnissen bezüglich (möglicher) Pandemie usw. kommen; es ist daher sinnvoll, diese Veränderungen zu sichten, zu hinterfragen und ggf. im Pandemieplan zu berücksichtigen. Die anlassbezogene Anpassung der Pandemieplanung empfiehlt sich dann, wenn größere Veränderungen am Stück stattfinden, welche in einer Pandemieplanung zu berücksichtigen wären, z. B. größere Umstrukturierungen. Ergänzend sollten regelmäßig (mindestens einmal jährlich) Übungen stattfinden, in denen der Pandemieplan oder Teile dessen beübt werden. Die Erkenntnisse aus den Übungen – was hat funktioniert, was nicht – sollten bei der nächsten Anpassung des Pandemieplans berücksichtigt werden.

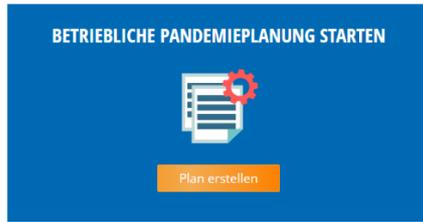
Es gibt kein Patentrezept für die Pandemieplanung und der Aufwand dafür ist verhältnismäßig groß. Aus diesem Grund wurde im Projekt RESPAN u. a. ein [Pandemieplan-Generator](#) erarbeitet, der Unternehmen einen [guten „ersten Vorschlag“ für einen Pandemieplan](#) erstellt. Dieser Pandemieplan besteht aus bis zu 123 Maßnahmen aus verschiedenen Kategorien (z. B. Infektionsschutz, Anpassung der Betriebsorganisation), die ein Unternehmen adaptieren kann. Die Mehrzahl der Maßnahmen ist allgemein gültig und anwendbar, viele sind aber auch kontextbezogen und z. B. davon abhängig, ob das Unternehmen üblicherweise Besucherverkehr (Kunden, Lieferanten usw.) hat. Die Maßnahmen nehmen vielfach Anleihe bei den Reaktionen auf die Corona-Pandemie, gehen aber auch darüber hinaus. Die Entscheidung für oder gegen einzelne Maßnahme, deren Anpassung und die Ergänzung eigener Maßnahmen obliegt jedem Unternehmen selbst und kann durch den Generator auch nicht geleistet werden, da jedes Unternehmen individuelle Prozesse und Strukturen aufweist, die in dieser Bandbreite aus der Ferne nicht adressiert werden können.

RESPAN
Pandemieplan-
Generator

Der RESPAN Pandemieplan-Generator kann unter <https://www.pandemieplan-generator.de/> erreicht werden. Durch Klick auf „Plan erstellen“ (1) wird auf den Konfigurator (2) übergeleitet, welcher durch eine Anzahl an generellen Fragen zum Unternehmen, das im oberen Textfeld benannt werden kann, leitet. Nach der Beantwortung der generellen Fragen werden noch zwei Sonderbereiche (3, 4) abgefragt, bevor mit Klick auf „Generierung starten“ der Pandemieplan (5) generiert wird. Dieser kann anschließend heruntergeladen werden.

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

1



BETRIEBLICHE PANDEMIEPLANUNG VORLAGEN & LEITFÄDEN DAS PROJEKT PRESSE & NEWS

PANDEMIEPLAN ERSTELLEN

2

PANDEMIEPLANUNG FÜR

Name des Unternehmens

Fragen zum Unternehmen

Gibt es körpernahe Tätigkeiten oder Körperkontakte, Tätigkeiten mit erhöhtem Infektionsrisiko (Umgang mit potentiell infektiösen Material, etc.) oder gehören Beschäftigte einer Risikogruppe an? Ja Nein

Gibt es geteilte Arbeitsplätze im Unternehmen? Ja Nein

Gibt es Besuchsverkehr im Unternehmen (Kunden, Lieferanten, etc.)? Ja Nein

3

IST DIE ARBEITSSITUATION IM UNTERNEHMEN DURCH BESONDERE ENGE GEKENNZEICHNET?

Geben Sie hier die einzelnen Bereiche an, in denen diese Bedingung zutrifft. Sollen mehrere Bereiche berücksichtigt werden, trennen Sie diese durch ein Komma.
z. B. Lager, Labor, Pausenraum

PANDEMIEPLAN ERSTELLEN

4

GIBT ES IM UNTERNEHMEN BEREICHE MIT HOHEN MITARBEITERKONZENTRATIONEN (Z. B. KANTINE, UMKLEIDE, ETC.)?

Geben Sie hier die einzelnen Bereiche an, in denen diese Bedingung zutrifft. Sollen mehrere Bereiche berücksichtigt werden, trennen Sie diese durch ein Komma.
z. B. Lager, Labor, Pausenraum

5



RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

Der resultierende Pandemieplan kann sehr umfangreich sein und sollte zunächst gesichtet werden, um die einzelnen Maßnahmen zu verstehen und in den Gesamtkontext einordnen zu können. Anschließend sollte ein **kompetentes Team**, das idealerweise aus einem Kern ständig mit der Pandemieplanung betrauter Personen (inkl. Weisungsberechtigung) sowie je nach Bedarf Vertreter*innen der betreffenden Abteilungen usw. besteht, Maßnahme für Maßnahme durchgehen, wenn gefordert auf das Unternehmen angepasste Konzepte erarbeiten und in die Umsetzung gehen. Dabei sollte die im generierten Pandemieplan vorgeschriebene Zeitschiene beachtet werden, denn die Maßnahmen zeichnen sich vielfach durch einen sehr unterschiedlichen Aufwand bei der Konzeption und Umsetzung aus: Einige Maßnahmen sind z. B. eher schnell umsetzbar und können daher klassisch als Reaktion auf eine sich ausbreitende Pandemie durchgeführt werden, andere benötigen einen größeren Vorlauf und sind ohne ausreichend frühe Inkraftsetzung vielleicht nur noch eingeschränkt wirksam. Bei der Anpassung der Maßnahmen an das Unternehmen sollte auch bedacht werden, dass die Pandemiestufen bei der Eskalation aufwärts (0, 1, 2, 3), bei einer Deeskalation abwärts (3, 2, 1, 0) durchlaufen werden, und dass dieser Durchlauf in die jeweiligen Richtungen unterschiedliche Ansprüche z. B. an Auf- und Abbau, Vor- und Nachbereitung oder Hoch- und Herunterfahren haben kann.

Individualisierung für das eigene Unternehmen

Die Anpassung von Maßnahmenvorschlägen des RESPAN-Pandemieplans oder anderer Vorlagen und Empfehlungen kann sehr aufwändig sein. Es empfiehlt sich daher, einen groben **Anpassungsprozess zu definieren** und dessen Durchlauf zu dokumentieren, um ihn später auch nachvollziehen zu können. Am Ende sollte die fertig angepasste Maßnahme im Pandemieplan verankert werden, nicht jedoch zwingend jede Überlegung, die bei der Ausgestaltung der Maßnahme relevant war. Für die eigentliche Anpassung bietet sich ein standardisierter Prozess an, der bspw. die folgenden Elemente bzw. Fragestellungen berücksichtigen kann.

Anpassungsprozess

- (1) **Ist die Maßnahme relevant?** Ist die Maßnahme der Sache nach geeignet, die Pandemiebewältigung zu unterstützen sowie Personen und Werte zu schützen? Ist sie vom Unternehmen grundsätzlich umsetzbar, vorausgesetzt die nötigen Randbedingungen (z. B. Finanzierung, Kompetenzen) stimmen? Falls ja, weiter bei Punkt 2. Falls nein, weiter mit der nächsten Maßnahme.
- (2) **Welche generellen Rahmenbedingungen sind in Bezug auf die Maßnahme zu berücksichtigen?** Gibt es Sachverhalte, welche den Handlungsspielraum des Unternehmens bei der Ausgestaltung der Maßnahme beschränken, z. B. Regularien, Gesetze oder ethisch-moralische Überlegungen? Alle Erkenntnisse und Entscheidungen sollten dokumentiert werden.
- (3) **Welche internen Zielstellungen des Unternehmens wirken auf die Maßnahme bzw. zur Erreichung welcher Ziele kann die Maßnahme einen Beitrag leisten?** Schützt sie etwa insbesondere Leib und Leben, kann sie die Position am Markt verbessern, erleichtert sie die Teamarbeit oder erhöht sie den

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

Handlungsspielraum? Hier ist die positive Verknüpfung der betreffenden Maßnahme mit den Unternehmenszielen gefragt. Idealerweise sollte auch erarbeitet werden, welchen Einfluss die Konzeption, Umsetzung und Beübung der Maßnahme auf den Betriebsalltag haben kann. Alle Erkenntnisse und Entscheidungen sollten dokumentiert werden.

- (4) **Welche Geltungsbereiche sind zu betrachten?** Für welche Abteilungen, Bereiche, Prozesse o.ä. gilt die Maßnahme? Gibt es Bereiche, in denen dieselbe Maßnahme leicht angepasst durchgeführt werden muss? Oder gilt sie allgemein für das ganze Unternehmen? Hier kann und sollte eine Maßnahme sozusagen segmentiert werden, wenn sie nicht allgemeingültig zum Einsatz kommen kann. Alle Erkenntnisse und Entscheidungen sollten dokumentiert werden. Die nachfolgenden Punkte sind ggf. je Geltungsbereich separat zu betrachten.
- (5) **Welche Ziele, Zeitschienen und Meilensteine sind für die Maßnahme anzusetzen?** Das Unternehmen sollte die je Maßnahme im Pandemieplan definierten Ziele für sich individualisieren und auch mit den internen Zielstellungen verweben (siehe Punkt 3). Die Ziele sollten zum einen den erwarteten Effekt vorgeben (z. B. Verhinderung von Infektionen auf dem Betriebsgelände), zum anderen auch einen Umsetzungshorizont definieren (z. B. vollständige Umsetzung der Maßnahme innerhalb von drei Werktagen ab Anordnung). Davon abgeleitet ist nun zu eruieren, auf Grundlage welcher Zeitschiene (z. B. ab wann Detailplanungen vorzunehmen und konkrete Vorbereitungen zu treffen sind) die Ziele bestmöglich erreicht werden können und welche Meilensteine hierfür ggf. definiert werden sollten. Die Vorschläge zur Verortung der Maßnahmen im generierten Pandemieplan können hierfür als Richtschnur dienen. Alle Erkenntnisse und Entscheidungen sollten dokumentiert werden.
- (6) **Welche Personen müssen / sollten mitwirken und welche Verantwortlichkeiten sind nötig?** Neben einer zumindest groben Definition der von der Maßnahme tangierten Personen(gruppen) sollten Verantwortliche für die Planung, Umsetzung und Kontrolle definiert werden. Sinnvoll ist zudem die Definition von Stellvertreter*innen und die Benennung von Personen(gruppen) mit spezifischen fixen (z. B. Umsetzung der Maßnahme in einem bestimmten Bereich) und variablen Aufgaben (z. B. Unterstützung nach Möglichkeit bei Aufgaben wie ...). Alle Erkenntnisse und Entscheidungen sollten dokumentiert werden. Die frühzeitige Heranführung der betreffenden Personen an ihre möglichen Aufgaben während einer Pandemie kann die Identifikation mit den und Wirksamkeit der Maßnahmen stark erhöhen. Es hilft, wenn die mitwirkenden Personen(gruppen) ein gewisses Mitspracherecht bei der Ausgestaltung der jeweiligen Maßnahmen bekommen und sich als Botschafter*innen der Maßnahme begreifen.
- (7) **Wie ist die Maßnahme konkret vor Ort umzusetzen?** Was ist von wem, wann und wie zu tun? Was ist vor- und nachzubereiten? Was sollte wie dokumentiert sowie berichtet werden und an wen? Was könnte schiefgehen oder welche anderen Eventualitäten sind vorzudenken? Lässt sich die

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

Maßnahme vielleicht sehr gut mit einer anderen Maßnahme verzahnen, so dass Synergien nutzbar sind? Was ist bei der Einrichtung („Aufbau“) der Maßnahme und deren Einstellung („Abbau“) zu berücksichtigen? Sind Anpassungen am Prozess, den die Maßnahme adressiert, erforderlich (wenn ja, was ist von wem wann zu tun) oder ist die Maßnahme einfach „on top“? Diese und weitere Fragestellungen sind zu beantworten, um die Maßnahme wirklich an die eigenen Bedürfnisse anzupassen. Alle Erkenntnisse und Entscheidungen sollten dokumentiert werden.

- (8) Wie wird eine Erfolgskontrolle (in Übungen) realisiert, die Maßnahme an neue Entwicklungen angepasst und wie muss die Maßnahme in den Pandemieplan übernommen werden?** Sind Kontrollpunkte zu definieren, Kennzahlen zu erheben? Welche Elemente der Maßnahme sollten besonders sorgsam beübt und überprüft werden? Gibt es Elemente, die nicht beübt werden können – und wenn ja, wie kann hier trotzdem eine Erfolgskontrolle ermöglicht werden? Was sind Stellschrauben einer kontinuierlichen Verbesserung? Diese und weitere Fragen sind zu klären, um immer wieder neu einschätzen zu können, ob die Maßnahme in ihrer jeweils aktuellen Form „richtig“ und wirksam ist. Entsprechend sollte hier die Grundlage dafür gelegt werden, bei neuen Erkenntnissen immer nur die relevanten Teile der Maßnahme an die Entwicklungen anzupassen, nicht jedoch alles immer wieder neu zu erfinden. Schlussendlich ist zu klären, wie und in welcher Form die Maßnahme im Pandemieplan verankert wird. Wie ist sie zu beschreiben, dass sie verstanden wird? Sollten weitergehende Informationen (z. B. zum Hintergrund einzelner Entscheidungen) im Pandemieplan stehen, oder sollten diese als externe Referenz vorliegen? Braucht es Schaubilder? Solche Aspekte hängen sehr stark nicht nur von der eigentlichen Maßnahme, sondern auch von den Eigenarten der Personen ab, die mit der Maßnahme im Pandemieplan agieren müssen und / oder davon betroffen sind.

Dieser grobe Anpassungsprozess soll einmal am Beispiel der Maßnahme „IH1 Abstand halten“ vor dem Hintergrund eines hypothetischen Unternehmens durchlaufen werden, wobei kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird. Die Beschreibung der Maßnahme IH1 entsprechend dem RESPAN-Pandemieplan lautet wie folgt:

Beispieldurchlauf Maßnahme IH1 Abstand halten

Für alle Geschäftsbereiche ist ein Abstandskonzept einzuführen, welches für alle Mitarbeitenden und betriebsfremde Personen gilt. Zwischen Personen muss ein Mindestabstand von 1,5 m eingehalten werden. Zur Umsetzung werden spezielle Regelungen in organisatorischen Bereichen getroffen z.B. Management von Laufwegen, gemeinschaftlich genutzte Räume, Arbeitszeitmanagement usw.

In geschlossenen Räumen mit dauerhaftem Aufenthalt von Personen ist eine Belegung von einer Person pro 10 qm nicht zu überschreiten. Sollte die Einhaltung der gebotenen Abstände eine Umverteilung von Arbeitsplätzen erforderlich machen (diese sind im Rahmen des Direktionsrechts unter Beachtung billigen Ermessens nach § 106 GewO zulässig), so ist eine konkrete Anordnung

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

über die veränderte Verteilung von Arbeitsplätzen unter genauer Bezeichnung der Raumbelagung zu formulieren. Hierfür ist die konkrete Benennung des Arbeitsplatzes und des Büros im jeweiligen Einzelfall (ggf. durch Zeichnung mit Abstandslinien) erforderlich.

In Bereichen in denen Mindestabstände dennoch nicht eingehalten werden können, ist persönliche Schutzausrüstung zu tragen (siehe Maßnahmen IH14 bis IH21). Ergänzend oder als Ersatz für die persönliche Schutzausrüstung sollten technische Maßnahmen (z. B. maschinelle Raumlufreinigung (IH27), Raumtrenner oder Spuckschutzwände (IH29)) eingesetzt werden.

Unter der Maßgabe von **Punkt 1** (Relevanz; hier und folgend: siehe vorhergehenden Abschnitt) ist festzustellen, dass die Maßnahme für das (gedachte) Unternehmen mit großer Sicherheit in einer Pandemie relevant ist, da die Mitarbeitenden z. B. in Büroräumen zusammenarbeiten und somit Kontakte nicht ausgeschlossen werden können.

Unter der Maßgabe von **Punkt 2** (Rahmenbedingungen) konnten keine speziellen Rahmenbedingungen identifiziert werden. Weder gibt es relevante rechtliche oder anderweitig bindende Vorgaben, noch gut begründete Bedenken seitens der Mitarbeitenden. Allerdings ist absehbar, dass die Einführung von Homeoffice o.ä. notwendig sein wird, da die Räume unter der Maßgabe der neuen Regeln nicht für die Mitarbeitenden ausreichen.

Unter der Maßgabe von **Punkt 3** (interne Ziele) gilt, dass das oberste Ziel des Unternehmens der Schutz seiner Mitarbeitenden ist. Gleichzeitig befindet sich das Unternehmen in einem langsamen Transformationsprozess hin zu mehr digitalen Lösungen, sodass der Einsatz verteilter Teams mehr Flexibilität und auch Wachstumsoptionen mit sich bringt. Somit weisen die Maßnahme und ohnehin geplante Aktivitäten, wie etwa die Einführung einer Kollaborationsplattform, eine positive Schnittmenge auf, die auch kommuniziert werden kann.

Unter der Maßgabe von **Punkt 4** (Geltungsbereich) gilt, dass das Unternehmen grundsätzlich zwei Bereiche unterscheiden muss: Einen allgemeinen Bürotrakt mit zwar unterschiedlich gestalteten, aber grundsätzlich sehr ähnlichen Büroräumen, und einen größeren Kundenbereich für Ausstellung, Präsentation, Akquise und (internen) Besprechungen. Hier bietet sich die Gliederung in zwei unterschiedliche Geltungsbereiche an, da sich die Bedingungen vor Ort unterscheiden und daher andere Lösungen im Detail erfordern.

Unter der Maßgabe von **Punkt 5** (Maßnahmenziele) könnte definiert werden, dass die Maßnahme a) eine vollständige Handlungssicherheit schaffen soll (jede/r weiß zu jedem Zeitpunkt, wie welche Abstände einzuhalten sind) und b) ein längerer enger Kontakt zwischen Personen nur in dafür ausreichend dimensionierten und ausgestatteten Räumen (z. B. mit vorhandener Luftreinigungsanlage) möglich sein soll, was zwar nicht verhindert, aber bei

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

verantwortungsbewussten Mitarbeitenden gut gesteuert (z. B. durch Verbot von Meetings in nicht dafür geeigneten Räumen) werden kann. Zeitlich sind die Maßnahmen (Sitzplätze sperren, Stühle entfernen, Klebmarkierungen, ...) schnell umsetzbar, allerdings macht eine frühzeitige Umsetzung Sinn, um schneller einen Gewöhnungseffekt an die neue Situation zu erzielen. Es fällt die Entscheidung dafür, die Maßnahme in „Friedenszeiten“ zu planen und ab Ausbreitung der Pandemie in Deutschland umzusetzen.

Unter der Maßgabe von **Punkt 6** (Verantwortlichkeiten) sind insbesondere die jeweiligen Führungskräfte einzubeziehen sowie Personen zu benennen, welche die eigentliche Umsetzung der Maßnahme (z. B. Anbringen von Klebmarkierungen) realisieren. Der/die Pandemiebeauftragte/r hat die Umsetzung der Maßnahme zu kontrollieren. Zudem sollte eine grundsätzliche Information (z. B. per Rundschreiben) an die Mitarbeitenden erfolgen und ein kleines Segment zu häufigen Fragen & Antworten im Intranet zur Verfügung gestellt werden.

Unter Maßgabe von **Punkt 7** (Umsetzung) gilt es nun, eine konkrete Umsetzungsplanung vorzunehmen. Hierzu könnten etwa abzusperrende Bereiche definiert und auf einer Übersichtskarte vermerkt werden, zu verwendende Hinweisschilder werden definiert, eine Fotodokumentation gut sichtbarer Möglichkeiten zur Anbringung von Markierungen erstellt, die Anzahl der erlaubten Personen je Raum definiert usw., aber auch Hinweise gegeben, wie üblicherweise mit Kontakt einhergehende Prozesse (z. B. die Verteilung von Post) ggf. anzupassen sind.

Unter Maßgabe von **Punkt 8** (Erfolgskontrolle und Eintragung) könnte etwa definiert werden, dass im Rahmen einer Übung die Maßnahme realisiert und die Mitarbeitenden mit Abstandstrackern ausgestattet werden sowie die Maßnahme im Alltag für einen gewissen Zeitraum „gelebt“ wird. Anschließend könnten die Daten ausgewertet und Erfahrungsberichte eingeholt werden, um Verbesserungspotenziale (z. B. in Bezug auf Verschärfung oder Lockerung der Maßnahme) zu identifizieren und umzusetzen. Schlussendlich ist zu entscheiden, wie die nun finale Maßnahme im Pandemieplan eineindeutig zu beschreiben ist.

Dieses Beispiel ist natürlich reduziert. Dennoch wird bereits hier klar, dass die Anpassung von Maßnahmen ein komplexer Vorgang mit vielen Nuancen sein kann. Nicht unerwähnt sollte bleiben, dass der gesamte Vorgang gut dokumentiert werden und auch etwaige bestehende Vorgaben und Richtlinien (z. B. die Strategie der Pandemieplanung) berücksichtigen sollte. Klar wird ebenso, dass das **frühzeitige Mitdenken der Pandemieplanung** mindestens bei der Konzeption neuer Prozesse, Abläufe und Strukturen sinnvoll ist, um Arbeit für die eigentliche Pandemieplanung zu reduzieren. Jedes Unternehmen sollte daher prüfen, ob der/die Pandemiebeauftragte/r bereits bei der jeweiligen Konzeptionsphase mit in den Prozess involviert werden kann, um ggf. niederschwellige Vorschläge zur Anpassung des Prozesses (der Abläufe, ...) bereits mit Blick auf eine mögliche Pandemie einzubringen und / oder frühzeitig

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

den bestehenden Pandemieplan anzupassen.

4 Zusammenfassung und weitere Hinweise

Eine gute Pandemieplanung erfordert eine eingehende Systemanalyse und die schrittweise Konzeption sowie (anteilige) Umsetzung von Maßnahmen in die Praxis, ebenso wie die regelmäßige Aktualisierung, Beübung und Evaluierung. Unternehmen können sich den dafür erforderlichen Werkzeugkasten selbst zusammenstellen und / oder z. B. den RESPAN Pandemieplan-Generator nutzen, um einen „ersten guten Vorschlag“ als Startpunkt zu haben. Wichtig bei diesem und anderen Unterstützungsangeboten ist in jedem Fall, die Anregungen und Vorgaben für das Unternehmen zu individualisieren und zu dessen Realität passfähig zu machen, wofür in diesem Leitfaden unterschiedliche Herausforderungen diskutiert und acht konkrete Fragestellungen (von der Relevanz der Maßnahme bis zur Erfolgskontrolle und Anpassung an neue Entwicklungen) angerissen wurden, deren Beantwortung bei der Individualisierung helfen kann.

Anforderungen
im Überblick

Werden die durchaus vorhandenen Komplexitäten berücksichtigt, dann kann eine Pandemieplanung einen hohen Aufwand verursachen, der für manche Unternehmen vielleicht nicht stemmbar erscheint. Gleichzeitig kann ein Pandemieplan einen wesentlichen Beitrag zur Bewältigung einer Pandemie für das Unternehmen leisten und dabei nicht nur das Überleben sicherstellen, sondern auch die Nutzung sich bietender Chancen in der Krise erleichtern. Es muss also gelingen, einen Pandemieplan während einer (oder mehrerer) relativen Ruhephasen zu erstellen bzw. anzupassen. Hierfür gibt es unterschiedliche Stellschrauben: Der Plan kann etwa in mehreren Teilabschnitten erarbeitet, Iterationsschleifen (von grob zu detailliert) genutzt, unterschiedliche Abteilungen umfangreich eingebunden, Externe beauftragt oder auch Synergien durch Austausch mit anderen, insbesondere ähnlich aufgestellten Unternehmen genutzt werden. Freiraum entsteht auch dadurch, dass es per se kein Richtig und Falsch eines Pandemieplans gibt, daher durchaus auch in einzelnen Bereichen auf zu genaue Ausgestaltung verzichtet werden kann. Natürlich können Unternehmen auch auf Minimalvariante setzen, bestehend etwa aus Checklisten und einzelnen vordefinierten Notfallprozessen – die Werthaltigkeit dieser Variante gegenüber einem „ausgewachsenen“ Pandemieplan in einer Krise muss jedes Unternehmen für sich selbst beurteilen.

Pandemie-
planung im Alltag
bewältigen

Eine weitere Möglichkeit, den Aufwand zu reduzieren und den Einstieg zu erleichtern, ist a) nicht von null anzufangen und b) nicht das Rad immer wieder neu zu erfinden. Der Austausch etwa mit anderen Unternehmen, Pandemiebeauftragten oder Krisenmanager*innen kann schon eine ganz andere Handlungsgrundlage schaffen, ebenso wie eine gute Reflexion von (artverwandten) Krisen (z. B. die Corona-Pandemie) und deren Herausforderungen. Zudem sind diverse Unterstützungsangebote und Hinweise

Unterstützungs-
angebote nutzen
und sich für
nachhaltigen
Erfolg aufstellen

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

verfügbar, z. B. von Verbänden und Versicherern, der öffentlichen Hand oder auch die im Projekt RESPAN entstandenen Leitfäden. Auch hilft es, einen guten „Pandemieplanungsprozess“ aufzusetzen und, insbesondere im ersten Durchlauf, viel und gut zu dokumentieren, um aus der so entstehenden Wissensbasis (z. B. zu Methoden, Stolpersteinen, kreativen Lösungen, Restriktionen, Entscheidungen) schnell bestehende Maßnahmen anpassen und neue entwickeln zu können.

Schlussendlich gilt auch, dass eine Pandemieplanung insbesondere dann passgenau und wirksam sein wird, wenn sie möglichst dicht an der tatsächlichen, nicht der gedachten oder gar gewünschten Realität im Unternehmen ausgeht: Bei der Systemanalyse sollte immer, und das gilt auch für die Systemanalyse im Rahmen der Pandemieplanung, davon ausgegangen werden, wie das System ist, nicht wie es sein sollte. Das erfordert u. a. Transparenz, Kommunikation, Wissen, Ehrlichkeit, Neugier und eine positive Fehlerkultur. In dieser Hinsicht kann die Durchführung einer Pandemieplanung auch einen großen Beitrag z. B. zum Selbstverständnis und der Identität eines Unternehmens leisten sowie wertvolle Hinweise auf mögliche Baustellen und Optimierungspotenziale liefern.

Was es braucht
und was es
bringt

5 Weiterführende Literatur (Auswahl)

Anmerkung 1: Auf Grund der Komplexität des Themas wird die betriebliche Pandemieplanung üblicherweise in Form von „Tipps“ oder Checklisten behandelt. Nachfolgend sind daher hauptsächlich solcherlei Dokumente genannt. Diese sollten als Inspiration und Referenz, aber nicht als „good practice“ einer Pandemieplanung verstanden werden.

Anmerkung 2: Die Pandemieplanung ist eng verwandt mit dem Krisenmanagement, dem Risikomanagement, dem Business Continuity Management und dem Resilienzmanagement. Zu diesen Bereichen gibt es sehr viele, sehr gute insbesondere englische Ausarbeitungen, vor allem unter dem Schlagwort „Business Continuity Management“. Zudem liegt eine wachsende Anzahl an Normen (z. B. ISO 22301:2019, Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements) vor, die das Themenfeld adressieren und ordnen. Diese Bandbreite an Fachliteratur kann und soll hier jedoch nicht dargelegt werden.

Analysen und Artikel

- Artikel - Business Continuity Planning for a pandemic outbreak. Seven steps for pandemic preparedness (Englisch). Link: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/BCM-Planning-Guideline-for-a-Pandemic-Outbreak.pdf>
- Broschüre - 10 Tipps zur betrieblichen Pandemieplanung. Link: https://www.vbg.de/SharedDocs/Medien-Center/DE/Faltblatt/Themen/Arbeitsschutz_organisieren/DGUV_10_Tipps_zur_betrieblichen_Pandemieplanung.pdf?__blob=publicationFile&v=2
- Fragen und Antworten - Business Continuity Plan – Pandemic. Link: https://www.ccohs.ca/oshanswers/hsprograms/planning_pandemic.html
- Checkliste für Firmen im Rahmen der Pandemie-Planung. Link: https://www.vbg.de/SharedDocs/Medien-Center/DE/Faltblatt/Themen/Arbeitsschutz_organisieren/cl_Pandemieplanung.pdf?__blob=publicationFile&v=4
- Vor, während, nach der Pandemie – was ist wann zu tun? Checklisten für die verschiedenen Phasen einer Krankheitswelle. Link: <https://www.dihk.de/de/aktuelles-und-presse/coronavirus/faq-19098>
- Coronavirus: Betriebliche Pandemieplanung im Unternehmen. Link: https://www.haufe.de/arbeitschutz/gesundheit-umwelt/coronavirus-pandemieplanung-im-unternehmen/was-ist-eine-pandemie_94_509678.html

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

- Business Pandemic Influenza Planning Checklist (Englisch). Link: <https://www.cdc.gov/flu/pandemic-resources/pdf/businesschecklist.pdf>
- Guidance for Businesses and Employers Responding to Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) (Englisch). Link: <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/guidance-business-response.html>
- Business Continuity Checklist for Future Pandemic Preparedness (Englisch). Link: <https://daisyuk.tech/resource/business-continuity-checklist-for-future-pandemic-preparedness-article/>
- Guide to business continuity and pandemic planning (Englisch). Link: <https://searchdisasterrecovery.techtarget.com/The-impact-of-coronavirus-on-business-continuity-planning>

Fachbücher

- Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg & Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe, 2010: *Handbuch Betriebliche Pandemieplanung. Zweite erweiterte und aktualisierte Ausgabe.*
Grundlage der umfangreichen Pandemieplanungen vieler Länder und Unternehmen ab ca. 2007. Großer Fundus an Checklisten und Hintergrundinformationen. Für Einsteiger.
- Roche Pharma AG, 2012: *Ernstfall Influenza-Pandemie. Handbuch zur Pandemieplanung in Unternehmen.*
Adaption und Fortschreibung des „Handbuch Betriebliche Pandemieplanung“, erweitert um zusätzliche Hinweise und Praxisbeispiele. Sinnvoll als weitere Inspirationsquelle und Beispiel für eine gelungene Übernahme öffentlicher Richtlinien in den unternehmerischen Kontext. Für Einsteiger.
- Hinrichs & Rommel, 2020: *Pandemieplan to go.* Vincentz Network, Hannover.
Kurz und knackig, mit Leitfäden, Checklisten und Schaubildern. Zugeschnitten auf die Pflegebranche, aber durchaus universell anwendbar. Für Einsteiger.
- Kowalski, 2020: *Der Pandemieplan – Ein Entwurf. Einfacher und formloser Vorschlag zur Einführung eines Pandemieplans als Bestandteil des betrieblichen Notfallmanagements.* Im Selbstverlag.
Grundlegende Inhalte mit zahlreichen Formulierungsvorschlägen. Für Einsteiger.
- Stadt Dortmund (Hrsg.), 2012: *Leitfaden für die Pandemieplanung am Beispiel der Stadt Dortmund.* Stadt Dortmund.
Bericht bzw. Leitfäden aus dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts „GenoPlan – Generischer Notfallplan und adaptives Prozessmodell zum Schutz der Kommunalverwaltung“. Eingehende Ausarbeitung des Vorgehens bei der Erstellung eines Pandemieplans, illustriert am Beispiel der Stadt Dortmund. Sehr nützlich jedoch auch für Unternehmen. Für Einsteiger.

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

- Menski (Hrsg.), 2016: *Neue Strategien der Ernährungsnotfallvorsorge. Ergebnisse aus dem Forschungsverbund NeuENV*. Freie Universität Berlin, Berlin.
 Abschlusspublikation des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts „NeuENV – Neue Strategien der Ernährungsnotfallvorsorge“. Untersuchung der Resilienz der deutschen Lebensmittelkette im Falle der Krisenszenarien „Schneesturm“ und „Pandemie“ sowie Vorstellung von Strategien zur Resilienzsteigerung. Bietet diverse Inspirationen für die Pandemieplanung und verdeutlicht die gesamtgesellschaftliche Relevanz von Pandemieplanung. Für Einsteiger.
- Kraus-Baumann, 2020: *Pandemie-Leitfaden für Unternehmen – Mit Operationsplan, Maßnahmenkatalog und Checklisten*. Erich Schmidt, Berlin.
 Sehr auf Operationalisierung fokussierte Vorstellung eines konkreten Plans zur Erstellung eines Pandemieplans, inkl. Checklisten, Entscheidungsmatrizen und konkreten Handlungsanweisungen. Für Einsteiger.
- Boerse, 2007: *Business Continuity Management in den Stadien einer Pandemie*. GRIN, Norderstedt.
 Interpretation der Pandemieplanung aus Sicht des Business Continuity Managements bzw. Pandemieplanung mittels BCM. Gut als Einstieg, wenn ein (bestehendes) Business Continuity Management System um Pandemieplanung erweitert werden soll. Für Einsteiger.
- Crask, 2021: *Business Continuity Management – A practical guide to organizational resilience and ISO 22301*. Kogan, London, UK.
 Umfangreiche englische Abhandlung über unternehmerische Resilienz und Business Continuity Management mit einer Analyse von und Schlüssellektionen aus der Corona-Pandemie. Sehr praxisorientiert, mit vielen Vorlagen. Für Fortgeschrittene.
- Okolita, 2010: *Building an Enterprise-Wide Business Continuity Program*. CRC, Boca Raton, FL, USA.
 Ebenfalls umfangreiche englische Abhandlung zum Business Continuity Management. Verhältnismäßig kurze Abhandlung von Pandemien, aber sehr ausführliche Vorlagen und Vorschlägen zu Wiederanlaufplänen (resumption plans), Reaktionsplänen (response plans) und Übungsplänen (test plans). Für Fortgeschrittene.

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

Impressum