

Veränderungsmanagement in der Kanzlei: Einführung der e-Akte als Praxisbeispiel

Der Kern unseres Seins besteht aus Veränderung. Anpassbarkeit ist nicht ein Thema der Moderne, sondern schon immer ein wichtiger Bestandteil unseres Lebens. Das Paradoxe daran: wir mögen keine Veränderungen. Selten begegnet man jemanden, der sagt: „*Prima, lass uns verändern!*“ Sind die ersten Schritte aber gemacht, kann die Veränderung einen beflügeln. Die ersten Schritte fallen uns aber schwer. Mit Veränderungen verbindet man oft Stress. Sie sind uns unangenehm.

Die Transformation in der Kanzlei

„Wir wollen bis zum Jahresende komplett auf die elektronische Akte (e-Akte) umstellen.“ Ohne näher auf den Prozessablauf als solchen einzugehen, unterstellen wir, die Kanzlei will einfach als moderne Kanzlei die voll-elektronische e-Akte nutzen. Die Einbeziehung aller Mitarbeiter ist dabei entscheidend. Es sollte Ihnen von Anfang an bewusst sein, dass ab diesem Zeitpunkt, Ihre Mitarbeiter ganz unterschiedlich mit Ihrem Vorhaben umgehen werden. Sie werden dabei auf alle möglichen Reaktionen, ja Emotionen stoßen. Man kann dabei auch bewegende Szenen beobachten, in dem ein Mitarbeiter die Papierakte ganz fest an sich drückt und fast schon traurig ist. Dann heißt es: *„Dieser ganze elektronische Quatsch geht mir so tierisch auf die Nerven.“*

Menschen, Akten, Emotionen!

Über Jahre, vielleicht Jahrzehnte, hat sich das Team an die Arbeit mit Papierakten gewöhnt. Die Einführung der e-Akte bringt anfangs unweigerlich Stress mit sich. Für einige

bedeutet Veränderung den Verlust des Vertrauten und Geliebten. Hier spiegelt sich die Kübler-Ross-Kurve wider, auch bekannt als das Fünf-Phasen-Modell des Trauerns: Verleugnung, Wut, Verhandlung, Depression und Akzeptanz. Diese Phasen, ursprünglich beschrieben, um die Emotionen von Sterbenden zu verstehen, kann man auch in der Organisationsentwicklung beobachten.

Oft beobachte ich in Teams eine gewisse Vorahnung bevorstehender Veränderungen. Gespräche hinter vorgehaltener Hand über die Besprechungen der Chefs und kryptische Kalendereinträge fördern Unsicherheit und Spekulationen. Dies zehrt nicht nur an der Produktivität, sondern kostet auch unnötig Ressourcen. Aber ist es wirklich unmöglich, anders zu reagieren?

Kommunikation als Schlüssel

Eine klare und frühzeitige Kommunikation beim Team-Meeting minimiert Gerüchte und fördert eine Kultur der Mitgestaltung. Unterschiedliche Reaktionen sind normal, doch mit der Zeit erkennen die meisten die Notwendigkeit der Anpassung.

Praktische Umsetzung der Veränderung

Je nach Größe und Verfügbarkeit der einzelnen Mitarbeiter und auch Ihrer Zeit als Notar oder Notarin, bietet sich an, nach den ersten Gesprächen in kleineren Teams weiterzumachen. Jeder bekommt eine Aufgabe – sofern er es will. Die Mitarbeiter wollen wissen, dass Sie als Arbeitgeber einen Plan haben. Ihre Mitarbeiter wollen nicht nach Hause gehen mit dem Gefühl, der Chef hat keine Ahnung.

Im Beispiel zu bleiben: Eine großflächige Kommunikation ist angesagt. Sie verhindert Missverständnisse und fördert ein einheitliches Verständnis der Ziele.

Zwischenfazit: Veränderungen schmerzen

Als Arbeitgeber ist es Ihre Aufgabe, den Wandel mit klarer und transparenter Kommunikation anzuführen. Gehen Sie vorbereitet in Diskussionen und teilen Sie Ihren Plan mit dem Team, um von Beginn an Unterstützung zu gewinnen.

In den verschiedenen beschriebenen Phasen durchlaufen Ihre Mitarbeiter verschiedene Emotionen. Jeder reagiert auf veränderte Umstände anders. Hier sollten Sie empathisch sein und in der Anfangsphase auch nach den konkreten Bedenken fragen. Argumente, die wie in die Jahre gekommenen Glaubenssätze klingen, wie z. B.: *„Es ist doch alles gut, so wie es ist.“* *„Das hat doch bisher auch alles funktioniert.“* Solche Pauschalaussagen sollten Sie nicht akzeptieren. Sie sollten darauf hinweisen, dass Sie als Arbeitgeber mehrere Aufgaben zu erfüllen haben und dazu gehört es auch, mit der Zeit zu gehen, sonst gehen Sie möglicherweise mit der Zeit.

Es ist menschlich, dass wir Veränderungen ablehnen, weil uns diese noch fremd sind. Man empfindet diese als Mehrarbeit. Alles ist neu und muss demnach auch neu gelernt werden. Man muss sich darauf einlassen können. Hier brechen Leistung und Leistungsbereitschaft zunächst ein, weil wir unsere ganze Kraft darauf verschwenden, gegen die Veränderung anzukämpfen. Wir lehnen diese nicht nur ab, sondern wir zeigen offen unseren Widerstand. Dies kostet wiederum Kraft, die wir sonst für unsere Arbeitsleistung brauchen.

Zeigen Sie Führungsstärke

An solchen Wendepunkten sollten Sie sich fragen: *„Wo will ich eigentlich konkret hin?“* Motivation ist ansteckend und das Team wird Ihnen oder der Person, die Sie zum „Projektleiter“ ernannt haben, folgen. Wenn Sie aber hin und her springen und

versuchen es jedem im Team recht zu machen, nur weil Sie den Büروفrieden wahren wollen, dann kann sich das auch in der Akzeptanz Ihres Teams negativ auswirken.

Es gilt einen Spagat zu machen zwischen Verständnis aufbringen und der klaren Ansage, dass es kein Zurück mehr gibt. Also in dem Beispiel: *„Die e-Akte wird zum Jahresende eingeführt, jetzt müssen wir schauen, wie wir das gemeinsam hinbekommen.“*

Seien Sie standhaft

Sie sind die Führungsperson und Sie geben den Kurs vor. Sie erklären, Sie kommunizieren und planen, aber Sie rechtfertigen sich nicht. Wahre Führungsstärke zeigt sich darin, das Team auch durch schwierige Phasen zu begleiten, bis die Akzeptanz erreicht ist.

Proaktive Lösungen für Widerstände

Es kann sein, dass bei der Einführung von Veränderungen manche Mitarbeiter partout zeigen wollen, dass das „alte System“ besser funktioniert hat. Man ist so in Rage, dass man zeigen will, mit der Papierakte arbeitet man schneller und effizienter. Hier sollten Sie unbedingt durchhalten. Denn der Mitarbeiter oder Sozios wird es selbst auf diesem Niveau nicht durchhalten. Stattdessen können Sie das Engagement würdigen und den Mitarbeiter darauf hinweisen, das gleiche in die e-Akte einzubringen.

Schlüsselmoment für die Akzeptanz

Wissen Sie, wann ihr Team insgesamt bei Ihrem Veränderungsmanagement mitziehen wird? Wenn alle endgültig sicher sind, dass es kein Weg zurück gibt. Erst dann kommen die Akzeptanz und Umsetzung im gesamten Team.

Sie fragen sich gerade vielleicht: *„Was mache ich aber mit dem*

Mitarbeiter, der die Veränderung nicht akzeptieren will und immer wieder auf der Matte steht und den Plan schlecht redet?“ Dann sollten Sie ganz offen diesen Mitarbeiter fragen, wie er sich die künftige Zusammenarbeit vorstellt. Denn die Veränderung ist unumkehrbar. Sie haben als Arbeitgeber alles versucht: Sie haben den Mitarbeiter, bildlich gesprochen, durch die Trauerphasen begleitet. Sie waren empathisch und offen für Gespräche. Jetzt ist man an einen Punkt gelangt, an dem nun besprochen werden sollte, wie die gemeinsame Reise weitergeht und ob überhaupt. Hier sollte der Mitarbeiter, der die Veränderung nicht mittragen will, sich dann auch entscheiden: Gehen oder bleiben?

Erfolg durch Teamarbeit

Im besten Fall kommt es aber nicht so weit und Sie schaffen mit dem Team den Absprung Richtung z. B. der e-Akte. Hier heißt es: Motiviert sein, Sachen ausprobieren, regelmäßig sich gegenseitig abholen und berichten, was gut läuft, was nicht so gut läuft. Man kann verschiedene Modelle ausprobieren: Man kann dem Team ein Mentor zur Seite stellen. Vielleicht haben Sie jemanden im Team, der geeignet ist. Ansonsten gibt es auch externe Unterstützung. Mit dieser haben Sie vielleicht auch den Plan für die Veränderung ausgearbeitet oder der externe Dienstleister hat es für Sie passend ausgearbeitet.

In dem Sie und ihr Team neue Abläufe ausprobieren, im Beispiel zu bleiben, die e-Akte mehr und mehr nutzen, entsteht damit auch eine Selbstverständlichkeit.

Zusammenfassung: Der Weg zur Akzeptanz und Anpassung

Wir sind Gewohnheitstiere, doch zeigen wir eine bemerkenswerte Fähigkeit zur Anpassung. Wichtig ist, sich den emotionalen Herausforderungen zu stellen, die mit jeder Veränderung

einhergehen. Sie sollten die beschriebenen Trauerphasen im Team zulassen. Eine zu schnelle oder rücksichtslose Umstellung birgt Risiken: Vertrauensverlust und die Teamdynamik kann nachhaltig gestört werden.

Veränderungen im Notariat sind selten lebensentscheidend. Vielmehr sind sie Teil der notwendigen Entwicklung einer Organisation. Daher können Sie mit dem Team empathisch, aber mit klarem Fokus den Weg des Veränderungsmanagements gehen. Es sollte Ihnen von Anfang an klar sein, dass die Veränderungen für das gesamte Team auch emotionale Belastung bedeuten und nicht nur arbeitstechnische. Es ist wichtig, dass Sie für das Changemanagement auch Platz machen für die Menschen, die es tragen sollen. Wenn Sie das alles nicht alleine mit dem Team können oder auch nicht wollen, dann sollten Sie auch eine externe Hilfe in Betracht ziehen.

Checkliste zum Veränderungsmanagement

1. Kommunikationsplan erstellen: Früh und klar über Veränderungen informieren.

2. Ziele klar definieren: Konkrete Ziele und Vorteile der Veränderung kommunizieren.

3. Regelmäßige Updates anbieten: Fortschrittsberichte teilen und besprechen.

4. (ggf.) Anpassungen vornehmen: Flexibel bleiben und Pläne bei Bedarf justieren.

5. Unterstützung sicherstellen: Bewehrte Methoden / ggf. externe Unterstützung bereitstellen.