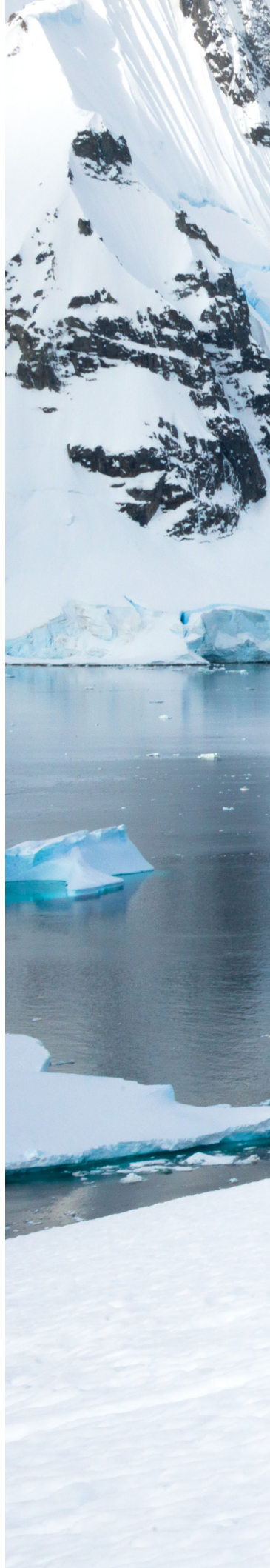


Die Aussichten für die Konjunktur bleiben trübe, die Stimmung in vielen Unternehmen entsprechend frostig. HR wird auch in diesem Jahr harte Restrukturierungen und Personalabbaumaßnahmen managen müssen – ohne dabei die Zukunft aus dem Blick zu verlieren. Unser Schwerpunkt beleuchtet, welche Themen Sie 2026 auf Ihre Agenda setzen sollten.

Schwerpunkt

HR-Agenda 2026

Fotos Gray Malin







Es wird frostig

Von Martin Claßen

Welche Trends und Themen werden im kommenden Jahr für HR wichtig sein? Unser Autor analysiert jedes Jahr die Studien und Produkte von Beratungen, Forschenden und Verbänden. Sein Fazit für 2026: Das Klima für People-Themen wird kälter, der Fokus liegt auf Profit. Schönwetterthemen bleiben vorläufig Nebensache.

● Die ökonomische, politische, soziale Lage beklemmt viele arbeitende Menschen. Sie verschärft sich in den Unternehmen durch den technologischen Sprung, der wie jeder Fortschritt auch herbe Verluste birgt, und die bürokratische Bremse, weil der Amtsschimmel viele Vorhaben hemmt. Nicht nur Pessimisten sehen weitere Probleme und sprechen von der größten Krise seit Langem.

Marktanalysen besserer Zeiten brachten noch deutlich mehr People-and-Culture-Themen, was viele Personalbereiche als schönen Fingerzeig sahen, aber aus heutiger Sicht als gestrig gilt.

Unter dem Druck von Disruption und Rezession verschieben sich – unübersehbar – die Prioritäten im Topmanagement. Bei der C-Suite stehen Themen, die primär auf Unternehmenskultur, Wohlbefinden der Belegschaft und gesellschaftliche Mitverantwortung zielen, auf der Streichliste. Der nüchterne Blick zeigt: Tatsächliches oder vermeintliches „Nice to have“ bekommt derzeit geringe Rückendeckung.

Der größte Misserfolgsweg bei der Implementierung ist die fehlende Priorisierung. Denn von allem etwas ist für alles zu wenig. Heute gilt zudem: Krise verlangt noch mehr Fokus. Offenkundig zum Nein führende Debatten bringen nichts. Beispiel: Die psychologische Sicherheit ist wichtig fürs individuelle Empfinden. Doch in organisatorisch schweren Phasen steht sie beim Leadership hinten an. Was fürs Business betrieblich „notwendig“ wirkt, klingt für Humanisten betrüblich. Herzblut, Hingabe und Haltung für die Menschen, so bedeutsam sie generell sind, werden auf eine harte Probe gestellt.

Breite und tiefe Marktanalyse

Der Verstand könnte einem sagen, dass simple Lösungsangebote nicht helfen. Die besonders Verständigen wissen aber selbst nicht weiter, wenn etwa die Schweizer Philosophin Rahel Jaeggi von einer „Krise der Krisenbewältigung“ spricht. Weil schon die Diagnosen der Gegenwart oft misslingen und eher unterkomplexe Therapien für die Zukunft auftauchen.

Aber genau diese besten Auswege versprechen die unzähligen Dienstleister im HR-/People-Markt. Grund genug, dort nachzusehen und die angesagten Trends und Themen auszuwerten. Der

Fokus liegt auf Lösungsvorschlägen und somit Antworten auf die Frage, was für ein besseres Morgen jetzt zu tun sei. Analysiert wurden fast sämtliche Studien und Produkte von 80 meist internationalen Dienstleistern: Strategieberatungen, HR-Spezialisten, IT-Generalisten, Zukunftsforschern und Peopleverbänden sowie die Sphären des Internets und Social Media. Der hieraus destillierte Überblick wird von den jüngsten Reports großer Player wie Gartner, McKinsey und Deloitte bestätigt. Oft aber bringen die Beiträge eher wohlklingende Wortschöpfung als nutzwertige Wertschöpfung.

Meine Durchleuchtung der auf Aufmerksamkeit und Kaufverlangen gepolten Influencer ist um Eindrücke aus derzeitigen Projekten und Coachings ergänzt. Eine solche Perspektive mag mitunter irritieren oder sogar provozieren, da sie populäre Utopien und tradierte Postulate für das People Management in den Schatten stellt. Wer aber bereit ist, breiter zu blicken, wird den derzeit relevanten Mechanismus und die daraus resultierende Priorisierung im Business Management erkennen. Die (wenigen) Organisationen, die auch in der Krise ihre People-and-Culture-Werte leben, bestätigen als sonnige Ausnahme die dunkle Stimmung.

Keine Patentrezepte, wenig People-Themen

Wunderwerke, Allheilmittel, Zauberformeln gibt es keine. Allen wachen Akteuren sollten die Trends und Themen geläufig sein. Im Business geht es aber nicht nur ums Wissen und Reden, sondern ums effektive und effiziente Handeln. Im Vergleich zu Jahren vor den Krisen gibt es nun weniger und bittere Trends. Die Themenbreite ist deutlich enger, die Lösungswege sind merklich härter. Ökonomische Prognosen sehen den Tiefpunkt hierzulande zwar als nahe, aber er wurde schon mehrfach auf später verschoben. Erwartet wird dann nur eine zögerliche Erholung im Business, falls keine neuen Turbulenzen kommen. Eine spürbare Entspannung bei den organisatorischen Budgets, die wieder nicht-existenzielle Vorhaben des HR-Ressorts erlauben, ist erfahrungsgemäß nochmals ein Jahr später zu erwarten.

Längst hat sich Englisch als Lingua franca im Business durchgesetzt. Und in Krisen ist klare Sprache statt glatter Zunge angebracht. Der Klang und die Kälte in diesem Beitrag sind

bewusst gewählt. Sie dienen der Anschlussfähigkeit an die Entscheiderlogiken und wollen Missdeutungen in deren Wirklichkeitskonstruktionen vermeiden helfen.

Harte Trias

Für die HR-Agenda 2026 und darüber hinaus zählt jetzt vielerorts primär das, was unmittelbar auf die Bottom Line einzahlt. Das HR-Ressort steht unter Beobachtung, wie schnell es den Abstrung von der kulturzentrierten Verbalinspiration hin zur quantifizierbaren Profitrealisierung schafft. Eine Trias dominiert aktuell den Diskurs:

1. AI Efficacy: Die Wirksamkeit von Künstlicher Intelligenz, um Wettbewerbsvorteile abzusichern und demnächst nicht abgehängt zu werden.
2. Workforce Skills: Der messbare Beitrag der Mitarbeitenden und deren Fähigkeit, bestmöglich „Value4Tasks“ zu liefern (weg vom Talent, hin zum Impact).
3. Leadership Quality: Führungskräfte als menschliche Brückenbauer, die das Geschäft kräftig forcieren und die Belegschaft nicht heftig demotivieren.

Wirksamkeit von AI

Dies ist ein Muss und keine Mode; es wird uns die nächsten zehn Jahre intensiv beschäftigen. AI ermöglicht es, auf den Produkt- und Arbeitsmärkten zu bestehen und die Stellung zu verbessern. Mit genAI, agenticAI und Machine Learning treten wir, davon sind sämtliche Zukunftsblicker überzeugt, in eine neue Phase der Wirtschaftsgeschichte ein. Deren Effekte, Konturen, Komplexitäten wir bislang nur schemenhaft erahnen – mit elementaren

und ethischen Wirkungen. Die rasanten Entwicklungen erfordern eine ständige Justierung der Perspektive. Daher ist allen CHRO zu empfehlen, sich Ressourcen und Kompetenzen zu schaffen, um den Finger halbwegs an den Puls des Geschehens zu kriegen, trotz enger Budgets. Sonst bleibt das HR-Ressort ein gemütliches People-Ressort, das bald überflüssig ist. Die frische Devise lautet „People & Technology“ oder „humAI assets“.

Skills der Mitarbeitenden

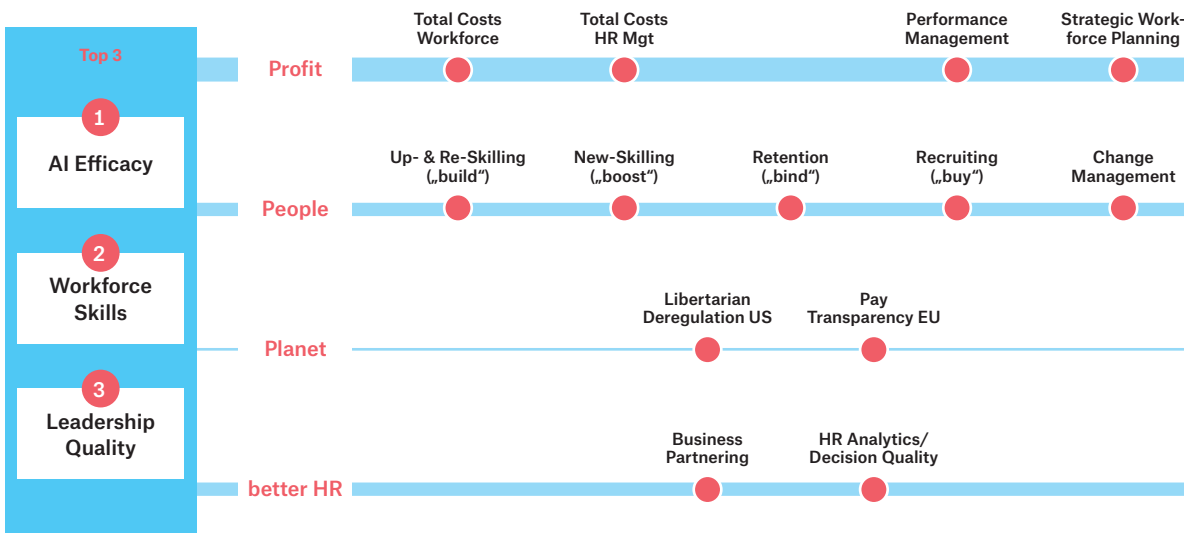
Für Idealisten und Romantiker mag es unsäglich klingen. Die Personalentwicklung bewegt sich wieder weg vom Geben zum Nehmen. Die Mitarbeitenden sollen Skills nachweisen und Impact abliefern, also weniger Talent und mehr Outcome, und damit die Nützlichkeit des Individuums für die Organisation. Sieht man vom exklusiven Segment der weiterhin umgarnten Experts ab, bei denen der Knappheit gehuldigt wird und die Persönlichkeit nebensächlich ist. Andere Mitarbeitende müssen sich – selbst – infrage stellen, ob und wie ihr Können und Wollen von wirtschaftenden Unternehmen künftig gebraucht wird. Und sich – eigenverantwortlich – updaten und relaunchen. Die goldenen Zeiten, in denen man sich als Mensch mit Recht auf berufliche Selbstverwirklichung fühlen konnte, sind in vielen Segmenten des Arbeitsmarkts vorbei, trotz Fachkräftemangel, Demografie und EX-Slogans.

Qualität der Führungskräfte

Leadership Quality war in früheren Analysen das Top-Thema; AI und Skills sind jetzt heißer. Natürlich bleiben Führungskräfte ganz entscheidend, um die Kluft zwischen Belegschaft und Vorstand/Geschäftsführung zu überwinden, sozusagen als menschli-

Themen im Überblick

Ausgehend von den drei großen Hebeln AI Efficacy, Workforce Skills und Leadership Quality ist das Themenspektrum in vier Linien geordnet: Das bekannte Triple-P (Profit, People, Planet) sowie Better HR. Die Liniendicke zeigt deren gegenwärtige Bedeutung für die C-Suite, nicht fürs HR-Ressort.



che Brückenbauer. Weil die unpersönlichen Strukturen, Prozesse, Systeme des Unternehmens und die ferne C-Suite es nie allein richten. Führungskräfte müssen doppelt gut sein: fürs Business, wegen der Zahlen, und für People, wegen der Menschen. Denn angesichts ihrer direkten Vorgesetzten kommen die Leute in die Organisation (Recruiting), bleiben dort (Retention) und werden wirksam (Engagement) oder eben nicht.

Profit Line

Für Wirtschaftsunternehmen ist profitables Wachstum das finale Ziel. Punkt! Die eng damit verbundenen People-Themen werden daher weitgehend außerhalb des HR-Ressorts entschieden. Dennoch gehören sie in jede HR/People-Strategie, um die Anschlussfähigkeit zum Business nicht zu verlieren.

- **Total Costs Workforce:** Die Personalfaktorkosten sind ein massiver Kostentreiber. Die TCW-Regie liegt beim CEO/CFO und fern des HR-Ressorts, das mit der Realisierung konkreter Einsparungen dauerbeschäftigt ist. Makroökonomisch gibt es einen Kipppunkt im Arbeitsmarkt. Anders als in der letzten Krise, als Kapazitäten gehalten wurden, führt der konjunkturelle und strukturelle Doppelschlag zum konsequenten Stellenabbau, weil beschäftigungsrelevante Innovationen fehlen. Kurzfristigkeit dominiert, Langfristigkeit leidet im Quartalsrausch.
- **Total Costs HR-Management:** Die Budgets des Ressorts machen „nur“ zwischen 0,5 und 2,0 Prozent der Gesamtkosten aus. Aber sie haben eine symbolische Funktion, weil es sich um nicht direkt produktive Kosten einer selten geschätzten Querschnittsfunktion handelt, die unter starken Druck gerät. Bei Problemen mit der Bottom Line folgt HR Cost Cutting auf dem Fuß. Die Erfahrung lehrt: schnell runter, später und langsam wieder rauf.
- **Performance Management:** Jede Organisation, wirklich jede, bewertet ihre Leute nach Leistung (Was) und Stil (Wie), irgendwie, mehr oder weniger systematisch, objektiv und fair. Um dann je nach individuellen Beiträgen („Performance“) unterschiedliche Maßnahmen anzuwenden („Management“). Ein heikles Thema, normativ stark aufgeladen, weil es um Nützlichkeit von Menschen und Wertbeiträge einer Person geht. Daher gibt es gegensätzliche Philosophien und Praktiken. Der Trend: flexibler in den Anwendungen, konsequenter bei den Handlungen.
- **Strategic Workforce Planning (SWP):** Die Relevanz dieses Dauerbrenners steigt durch die anhaltende Krise und den verstärkten AI-Push. SWP bedeutet, vorausschauend zu gewährleisten, dass ein Unternehmen über die erforderlichen Skills durch eine für künftige Tasks passend gemachte Belegschaft verfügt. Leicht gesagt, schwer getan. SWP ist konzeptionell zwar einfach, aber operativ recht schwierig und endet in Projekten oft diffus und spekulativ. Gleichwohl ist SWP besser als nichts, denn was wäre die Alternative – im Blindflug vorwärts?

People Line

Der Kern der strategischen People-Themen (die sogenannten vier B) umfasst „build“ (ständiges Up- und Re-Skilling), „boost“ (AI-Newskilling), „buy“ (Recruiting), „bind“ (Retention). Hinzu kommt der Longseller Change Management, weil sich ständig irgendwas verändert.

Für die HR-Agenda 2026 zählt jetzt vielerorts primär das, was unmittelbar auf die Bottom Line einzahlt. Es gab für das People-Ressort schon deutlich wärmere Zeiten.

Wichtige Eindrücke aus Recherche und Projekten: Erstens, diese People-Themen besitzen unbestritten eine prinzipielle Relevanz, leiden aber vielerorts unter praktischer Ignoranz, weil sie gegen dominierende Profit-Themen abgewogen werden. Zweitens, kürzlich noch vom (sozial)medialen Hype getragene Forderungen wie Employee Experience und Wellbeing/Health sind in der Praxis auf ein massiv reduziertes Budget geschrumpft. Drittens, Personalbindung, besonders von Schlüsselpersonen in Kernfunktionen, ist vielerorts bedeutsamer als die (von Dienstleistern promotete) Personalgewinnung. Derzeit spricht man von „the big freeze“, weil Firmen abwartend schauen, ob AI die menschliche Arbeit gut substituiert. Viertens, nach der unlängst noch hitzigen Debatte um den Arbeitsort – WFH (work from home) versus RTO (return to office) – hat sich inzwischen ein hybrider Zustand eingeschwungen, der organisatorisch okay läuft, aber individuell noch hakt. Fünftens, für all dies braucht es mehr Kompetenz im HR-Ressort

statt mehr Kapazität. Besonders die AI-Literacy wächst durch DIY-Projekte („try & make“) statt durch hektisch erworbene Fertigtools („buy & bluff“).

Planet Line

Die makropolitische Dimension der Unternehmensführung war in der gestern noch bunten People-Agenda eine aufregende Sphäre. Normative Themen wie Werte und Gerechtigkeit, Identität und Diversität bestimmten Konferenzen und Studien. All dies wird weiterhin von den Sozialwissenschaften bedient und in Feuilleton und Social Media bespielt. Dringt aber kaum mehr zur C-Suite vor. Was derzeit an verordneter Verhaltensänderung übrig bleibt, ist wenig und schwierig. Beispiele sind die EU-regulierte Pay Transparency sowie die libertäre Deregulierung im US-Markt.

Das Business Management interessiert sich heute fast nur noch für weiche Themen, an denen es persönlich gemessen (abnehmend) oder haftbar gemacht (zunehmend) wird. Und der gewiss berechtigte Ruf nach Entbürokratisierung hat eine zweite Tonspur, möglichst viele der lästigen Planet-Themen aufzuschieben, wie DEI, ESG, CSR. Die mal harmonisch gedachte Triple Bottom Line wird offenkundig profitbetonter. Viele Dienstleister ziehen vermutlich mit, weil für People und Planet kaum mehr fakturierbare Leistungen nachgefragt werden. Das Business mit seinen Zielen und die Erde mit ihren Menschen geraten wieder stärker aneinander.

Better HR

In Krisenphasen wird im HR-Ressort gekürzt: weniger Stellen, weniger Spesen, weniger Softes. Dies spiegelt sich in den Studien wider. Dort zeigt sich auch, dass pauschal vom Personalbereich eine markante Steigerung erwartet wird:

- bessere Leistung: Business Partnering (aber wirklich!)
- bessere Begründung: HR Analytics & Decision Quality

Nichts Neues also, die alten Klagen, die bekannten Beschwerden. Vielerorts ist noch viel zu tun. Heiß ist die bereits erläuterte AI Efficacy bei transaktionalen und transformationalen HR-Prozessen. Die Recherche zeigt übrigens, dass Strukturthemen – ein Paradigmenwechsel bei Service Delivery Model (SDM) und Target Operating Model (TOM) – derzeit nicht en vogue sind. Obwohl Dienstleister ständig neue Modelle erfinden und anpreisen. Nach dreißig Jahren Dave Ulrich würde ein frischer Mainstream ihre Geschäfte beflügeln.

Welche Themen abgekühlt sind

Es gibt nicht wenige HR/People-Themen, die unlängst noch heiß waren, aber die in den strategieorientierten Studien abgekühlt wirken. Zwei Gründe:

- Ideen sind inzwischen operativer Standard und akzeptierte Routine wie HR-Outsourcing und HR-Workflows. Wobei beides durch AI gerade den nächsten Push erhält.
- Ideen konnten überladene Erwartungen nicht einlösen und werden vom Business als derzeit belanglos eingeschätzt wie EX, Purpose, New Work. Hinsichtlich Agility – dem völlig überdehnten Hype von einst – gilt inzwischen: „top down“ statt „laissez-faire“. Dies alles ist nicht out, aber weniger hip. Nur der harte Kern der People-Szene und deren Dienstleister

bewirtschaften es weiter. Es wird nicht einfach werden und dauern, dies beim Business erneut als „oldies but goldies“ zu platzieren, bestimmt mit dann frischen Buzzwords.

Konsequenzen für HR- und People-Strategien 2026 und darüber hinaus

Die Interessen im Topmanagement und die Offerten der meisten Dienstleister haben sich auf drei Kernthemen verschoben: AI Efficacy, Workforce Skills, Leadership Quality. Hingegen sind primär für „feel good“ und „doing good“ stehende Themen bei den unter kurzfristigem Ergebniszwang stehenden Entscheidern im Business derzeit vernachlässigbar. Was viele aus unserer People-Community schmerzen wird.

Wie immer gilt der wohl wichtigste Merksatz der Organisationsentwicklung: Es kommt auf den Kontext an. Situation und Spezifika sind maßgeblich dafür, was notwendig und machbar wird. Es gibt Branchen und Firmen, bei denen es anders aussieht als hier dargestellt – mal deutlich besser, mal noch schlechter.

Wenn alles irgendwie wichtig ist, muss man sich eben um das momentan Allerwichtigste kümmern, gerade in einer Krise mit knappen Kassen: konsequent und mit klaren Kriterien. Zwar wird es irgendwo im Erdenrund einen Use Case, eine Best Practice oder einen Benchmark geben, gegen das man abfällt und was einem vorgehalten wird – die Studien der Dienstleister sind voll davon. Leadership heißt jedoch ganz bewusst Defizite zuzugeben und zuzulassen. Zumal die Wettbewerber auch nur mit Wasser kochen.

Markanter Wechsel der Tonalität

Hartnäckig hält sich im Business Management das Gerücht, HR sei easy, dies könne doch jeder und jede. Richtig ist: HR kann man gewaltig vermasseln. Ebenso unerschütterlich ist die Sage in der People-Szene, den verehrten Autoritäten und bekannten Instanzen sei treue Gefolgschaft zu leisten. Samt deren an sich durchaus wichtigen Botschaften.

Richtig ist: Solche Missionen und Visionen erzeugen im Business absehbar wenig bis keine Resonanz. Geboten ist die unangenehme Einsicht: Materielle Wohlfahrt, individuelle Freiheit und inklusive Teilnahme werden für die meisten Beschäftigten vorläufig nicht mehr gesteigert, oft sogar verringert.

Man kann es auch so sehen: Es gab für HR/People schon deutlich wärmere Zeiten. Jetzt geht es nicht darum, von einer noch besseren Welt zu träumen, sondern darum, gegen den Backlash in eine schlechtere Welt zu kämpfen. Statt enkelfähig zu werden, heißt die Devise heute krisenfair zu sein. Es wird immer Generationen geben, die ihre Vorfahren fragen werden: Wie konntet ihr dies geschehen lassen? ■■■



MARTIN CLASSEN ist Consultant, Coach und Autor von vier Büchern. Seit 35 Jahren unterstützt er People-Strategien und Change-Prozesse. Seine Erwartung an die Zukunft: „Make Business People Again“.

