



Whitepaper // Personalwirtschaft

HALLO 2026! SO WIRD DAS NEUE HR-JAHR

Was kommt? Was geht? Was bleibt?
Das sagen 10 HR-Expert:innen



VORWORT

2026 wird für viele HR-Abteilungen ein anspruchsvolles Jahr. Hohe Erwartungen aus den Fachbereichen, wirtschaftlicher Druck und ein immer schnelleres Tempo – all das verlangt klare Entscheidungen und lässt wenig Raum für Neues. Genau deshalb haben wir **zehn Expert:innen aus HR-Praxis und Wissenschaft** dazu befragt, worauf es im neuen Jahr wirklich ankommt.

Ihre Antworten auf die drei Kernfragen **Was kommt? Was geht? Was bleibt?** zeigen: HR steht mitten im Geschehen – bei der Frage nach einem sinnvollen Zusammenspiel von Mensch und Technologie, beim Loslassen veralteter Routinen und in

der Verantwortung, echte Führung zu fördern und Vertrauen zu stärken.

Freuen Sie sich auf **spannende Statements** von:

- Ute Neher
- Folke Grigo
- Karin Lausch
- Stefan Scheller
- Prof. Dr. Svenja Tams
- Jörg Staff
- Daniela Schubert
- Marcel Rütten
- Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg
- Sönke Vaihinger

2026 wird, da sind sich die meisten einig, vor allem ein Jahr des Aufräumens: Denn Prozesse und Denkweisen, die gestern vielleicht noch funktionierten, stehen jetzt auf dem Prüfstand.

Mit unserem Whitepaper möchten wir Ihnen Anregungen und neue Perspektiven bieten. Und wir möchten Ihnen **Impulse, Mut und Rückenwind** schenken – damit Sie die Menschen in Ihrem Unternehmen zuverlässig begleiten können, auch in bewegten Zeiten.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre und ein erfülltes und erfolgreiches Jahr 2026!

Ihr HR-Team der

VRG



UTE NEHER ÜBER DAS HR-JAHR 2026



Ute Neher
Principal Talent Intelligence
bei Indeed, Beirätin Queb
Bundesverband

WAS KOMMT?

Skills first. Endlich. Wir erleben eine stille, aber tiefgreifende Verschiebung: Weg von Jobtiteln als Statussymbol, hin zu Skills als strategische Währung. **Technologie macht sichtbar, was Menschen wirklich können.** Matching-Systeme, Skill-Datenbanken, KI-gestützte Lernpfade, all das hilft. Aber die eigentliche Veränderung ist mental: Unternehmen beginnen zu verstehen, dass Fähigkeiten kein HR-Thema sind, sondern businesskritisch. Skills sind nicht die Zukunft von HR. Sie sind die Zukunft von Arbeit.

WAS GEHT?

Das Festhalten an Rollen, Logik und Hierarchiedenken. Noch immer definieren viele Organisationen Menschen anhand ihrer Stellenbeschreibungen. Was sie „sind“. Nicht, was sie beitragen können. 2026 brauchen wir Beweglichkeit – in Strukturen, in Prozessen und in Köpfen. Das bedeutet: weniger Titel, mehr Verantwortung. Weniger Zuständigkeit, mehr Mitgestaltung. Und: eine neue Fehlerkultur, die nicht „toleriert“, sondern ermöglicht.

WAS BLEIBT?

Transparenz und Zugehörigkeit (Belonging) sind zwei Konstanten in einer unsicheren Welt. Entgelttransparenz war 2025 ein heftig diskutiertes Thema. 2026 ist sie Realität. Und das ist gut so.

Wer heute noch in Intransparenz verharrt, signalisiert nicht Professionalität, sondern einen Rückschritt. Menschen wollen wissen, wie ihre Leistung bewertet wird – fair, nachvollziehbar, ehrlich. Kommunikation und Change Management sind hierfür entscheidend. Gleichzeitig wird „Work Wellbeing“ nicht mehr als Feelgood-Initiative verstanden, sondern als Kern der Kultur- und Führungsarbeit.



FOLKE GRIGO & KARIN LAUSCH ÜBER DAS HR-JAHR 2026



Folke Grigo
People & Culture
Strategieberater, Interim
CHRO & Podcaster

WAS KOMMT?

HR bekommt eine Schattenseite. Der **KI-Einsatz in HR wird zur Frage von Verantwortung, Vertrauen und Transparenz**. Unternehmen, die das ignorieren, werden es spätestens auf dem Arbeitsmarkt zu spüren bekommen.

WAS GEHT?

Das **HR der Beliebigkeit**. Rollen, die sich nicht klar positionieren, verschwinden. People-Funktion heißt nicht mehr „ein bisschen Kultur, ein bisschen Orga“, sondern strategische Wirksamkeit oder gar nichts.

WAS BLEIBT?

Führung bleibt der Engpass. In jeder Transformation, mit oder ohne KI, sind es die Führungskräfte, die Menschen halten oder verlieren. Ihre Qualität entscheidet über Umsetzung – nicht die Tools.



Karin Lausch
Leadership- & Vertrauens-
expertin, TEDx Speaker,
> **Bestseller-Autorin** < und
HR Top Voice

WAS KOMMT?

Führung wird 2026 radikal mutig. Vertrauen und psychologische Sicherheit werden nicht mehr als softe Nettigkeiten, sondern als harte wirtschaftliche Erfolgsfaktoren verstanden. Wer führen will, muss lernen, das Unbequeme zuzulassen, Unsicherheit auszuhalten und Risiken einzugehen.

WAS GEHT?

Unsere **Absicherungskultur**. Denn endlose Kontrollschleifen und Abstimmungsrunden bremsen Organisationen aus. Vertrauen ersetzt bürokratische Genehmigungsprozesse und ermöglicht Engagement, Ideen und Geschwindigkeit.

WAS BLEIBT?

Menschlichkeit bleibt das Zentrum des Erfolgs. Beziehung, Kreativität und Zugehörigkeit bleiben das, was Menschen bindet und befähigt. Künstliche Intelligenz unterstützt uns, ersetzt uns aber nicht.



STEFAN SCHELLER ÜBER DAS HR-JAHR 2026



Stefan Scheller
HR Top Voice und
Betreiber des HR-Portals
PERSOBLOGGER.DE

WAS KOMMT?

Ab Mitte 2026 gilt das neue Entgelttransparenzgesetz, das der deutsche Gesetzgeber auf Basis der entsprechenden EU-Richtlinie in nationales Recht umsetzen muss. HR wird damit erstmals massiv gefordert, **Gehaltsstrukturen erklärbar zu machen** und eine entsprechende Stellenbewertung vorzunehmen bzw. regelkonforme Gehälter zu zahlen.

Ich rechne mit einigen Wirrungen und Klagen von Mitarbeitenden, die sich auf die neuen Regelungen berufen, z.B. bei vermuteter Geschlechter-Diskriminierung.

WAS GEHT?

Der übliche Buzz rund um „HR ist überflüssig“ geht vorbei. Aber auch **Stellenbörsen müssen sich massiv umstellen**, weil sie sonst Auslaufmodelle werden. Zeitbasierte Schaltung von Stellen auf Breiten-Börsen weichen und KI-basierte Services breiten sich aus. Jobsuchende suchen statt auf Google zunehmend über ihre Lieblings-KI-Systeme (z.B. ChatGPT) nach Jobs. Anbieter müssen daher mittels GEO (Generative Engine Optimization) passgenaues KI-Daten-Input liefern.

WAS BLEIBT?

Die übliche **operative Überlastung der HR-Einheiten** bleibt auch 2026 bei den meisten Unternehmen erhalten. HR als Costcenter gerade in Krisenzeiten muss vermutlich mit noch weniger Ressourcen auskommen als in 2025. Bleiben wird definitiv auch der Fachkräftemangel, v.a. in der

Gestalt als Falsch-Qualifikation bzw. regionales Verteilungsproblem. Unternehmen entlassen zudem weiter Mitarbeitende und Arbeitslosenzahlen steigen – gleichzeitig werden händeringend gewisse Qualifikationen gesucht.

Sorry, aber schon allein wegen des demografischen Wandels, werden wir weiterhin über den leidigen „Fachkräftemangel“ sprechen.

Foto Stefan Scheller: www.dein-brandshooting.de

LESETIPP: GEO STATT SEO

Erfahren Sie in unserem aktuellen Whitepaper, **wie sich GEO von SEO unterscheidet**, wie Sie KI-Ergebnisse steuern und bei den rasanten Entwicklungen den **Überblick behalten**.

[Zum Whitepaper](#)

PROF. DR. SVENJA TAMS ÜBER DAS HR-JAHR 2026



Prof. Dr. Svenja Tams
Professorin für Organisation
& Projektmanagement
HS Bremen, Schwerpunkte
Organisationsentwicklung,
Talent Management &
Change Management

WAS KOMMT?

In vielen Unternehmen kommt es auch 2026 zum **Generationswechsel**: Menschen mit wichtigen Kompetenzen gehen – mit ihnen geht ihr implizites Wissen. Wichtig ist jetzt, die Vermittlung dieses Wissens von einer Generation an die nächste in den Fokus zu nehmen.

Es geht auch darum, dass Organisationen das Wissen und die Kompetenzen Einzelner als „Dynamic Capability“ erkennen, integrieren und weiterentwickeln, so dass sie flexibel und innovativ in einem sich ständig veränderndes Umfeld agieren können.

WAS GEHT?

Im Recruiting gab es zuletzt stark den Trend, mit Hilfe von KI-basierten Tools Daten aus LinkedIn-Profilen herauszuziehen und daraus eine kompetenzorientierte Analyse zu machen. Der Algorithmus identifiziert dann schnell High Potentials mit tollen Lebensläufen.

Aber wenn solche „High Potentials“ persönlich sehr erfolgsorientiert sind, bleiben sie vielleicht nicht lange im Unternehmen, wenn sie anderswo ein besseres Angebot erhalten? Anstatt also Kompetenzen allein durch Recruiting zu beschaffen, wird es jetzt immer wichtiger, **Kompetenzentwicklung systemisch in einer Unternehmenskultur** des organisationalen Lernens zu **verankern**.

WAS BLEIBT?

Es geht weiterhin um das **Zusammenspiel von Menschen, Organisationen und der KI**. Wir sind gerade an vielen Stellen so begeistert und überwältigt von den Möglichkeiten der KI. Wichtig ist es aber, dass Unternehmen sich nicht nur von KI treiben lassen. Wir sollten nicht aus dem Auge verlieren, dass die Knackpunkte für den Erfolg in Organisationen bei den Interaktionen zwischen den Menschen liegen.



JÖRG STAFF ÜBER DAS HR-JAHR 2026



Jörg Staff
Vorstand Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP), Aufsichtsrat, Autor, Speaker und Future Advisor Zukunftsinstitut

WAS KOMMT?

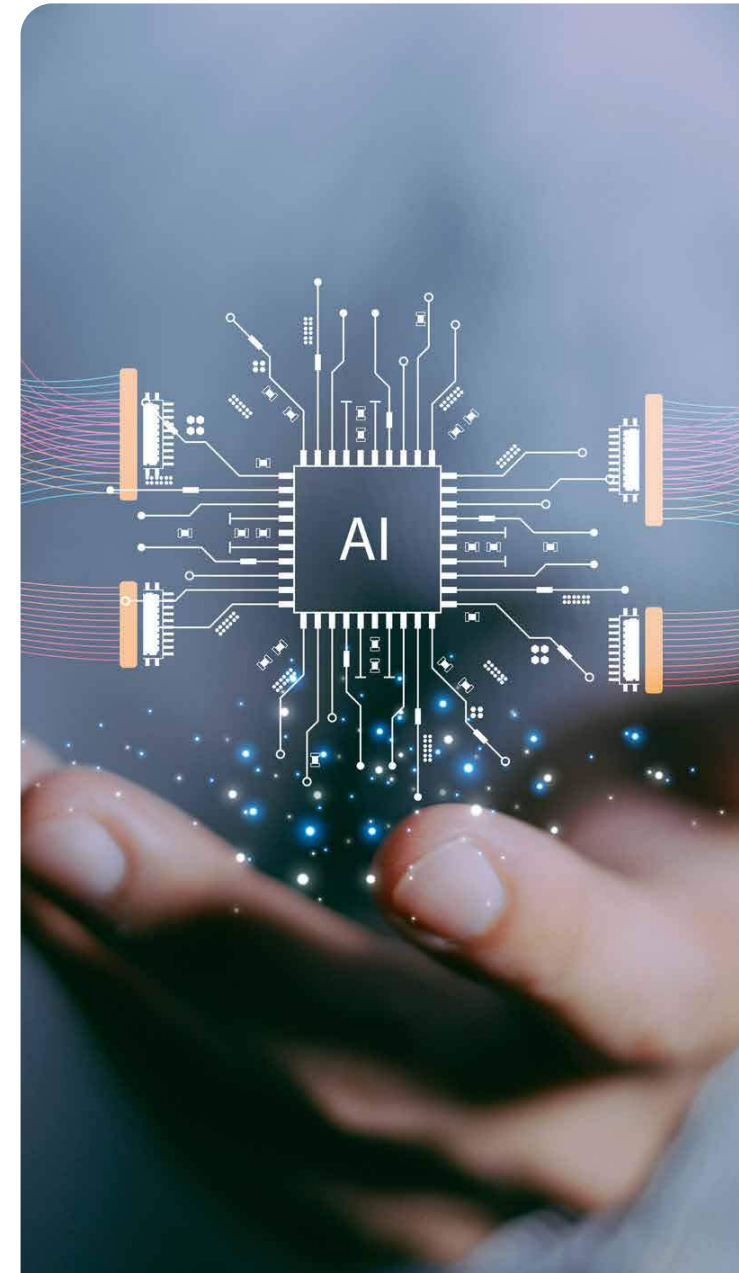
KI und Digitalisierung, Transformationen und Restrukturierungen fordern die HR-Arbeit und bedeuten deutlich mehr Komplexität (Stellenabbau, Skill-Umbau, Fachkräftemangel). **HR** hat die Chance sich **als Gestalter der technosozialen Arbeitswelt in den Unternehmen/Organisationen** zu positionieren – mit Fokus auf verantwortungsvolle KI-Nutzung, werteorientierte Führung und „Skills First“-basierte Talentstrategien. Gleichzeitig muss HR die eigene KI-Integration vorleben, um glaubwürdig und wirksam zu bleiben.

WAS GEHT?

Der Fokus auf starkes externes Recruiting geht vorübergehend zurück zugunsten einer „Build“-Strategie, die auf interne Qualifizierung, Skill-Matching und Talent-Mobilität setzt. Statt einer Sammlung von isolierten HR-Lösungen (Datensilos) setzen sich mehr und mehr integrierte Plattformen durch, die eine ganzheitliche Sicht auf die Talent Journey ermöglicht.

WAS BLEIBT?

Der **Workload bleibt hoch**, während die eigenen **Ressourcen knapp** sind. HR wird weiterhin permanent priorisieren müssen, weil Anforderungen von Business, Belegschaft und Regulierung (ESG, Entgelttransparenz, EU AI Act) weiter zunehmen. Die dauerhafte Herausforderung bleibt die Balance zwischen operativer Exzellenz und strategischer Transformation – echte Ambidextrie.



DANIELA SCHUBERT ÜBER DAS HR-JAHR 2026



Daniela Schubert
Consulting und Coaching
Diversity, Equity, Inclusion
& Belonging

WAS KOMMT?

1. Wirksames betriebliches Gesundheitsmanagement (z. B. Aufstellen von Luftfiltern in Büros der HEPA Klasse H13), um Krankenstände zu senken und ein inklusives Arbeitsumfeld über den gesamten Employee Lifecycle zu fördern.

2. KI wird so trainiert, dass sie im Hiring-Prozess biasfrei arbeitet.

3. Neuroinklusion – und damit HR-Prozesse, die für Menschen mit unterschiedlichen neurologischen Anforderungen verständlich und transparent sind:

Das fängt bei der Personalauswahl mit einer präzisen Stellenanzeige an, geht über konkrete Zeitabläufe statt Ghosting bis hin zu einer planbaren Kommunikation statt spontaner Anrufe ohne Terminabsprache.

Foto Daniela Schubert: Lorelay's Photography



WAS GEHT?

Rage- und Click-Bait Beiträge zu Diversity-Themen. Keine Anmaßungen, Verunglimpfungen und Diskriminierungen von Bewerbenden in öffentlichen (LinkedIn-)Beiträgen von besonders HR-Verantwortlichen und Geschäftsführenden (Beispiele: finanzielle Situation/Anfahrtskosten, Dresscode, Pronomen). Das schadet vor allem einem langfristig: dem Unternehmen selbst, das einstellen will.

WAS BLEIBT?

Aus Inklusionsgründen: **das erste Kennenlerngespräch immer online führen.** Das schafft mehr Teilhabe und weniger Stress und Koordination für zum Beispiel Care Verantwortliche, behinderte, chronisch kranke und neurodivergente Menschen, pflegende Zugehörige usw. Zusätzlich ist das auch noch kostengünstiger und nachhaltiger. Win-Win für alle.



MARCEL RÜTTEN & PROF. DR. ANABEL TERNÈS VON HATTBURG ÜBER DAS HR-JAHR 2026



Marcel Rütten
Gründer &
Geschäftsführer, HR4Good

WAS KOMMT?

Da sich das Suchverhalten von Kandidat:innen durch die Nutzung von generativer KI verändert, wird es für 2026 wichtig, nicht nur die Suchmaschinenoptimierung (SEO) für die eigenen Inhalte optimal aufzustellen, sondern den Content ebenso für ChatGPT & Co. mithilfe von **Generative Engine Optimisation (GEO)** verfügbar und vor allem sichtbar zu machen.

WAS GEHT?

KI und Automatisierung sorgen immer schneller dafür, dass **administrative und repetitive Aufgaben** entfallen. Von daher dürfen sich Personal:innen und Recruiter:innen darauf freuen, dass sie mehr Zeit für qualitative und wertstiftende Tätigkeiten aufwenden können, die dazu führen, eine stärkere Bindung zu Kandidat:innen aufzubauen.

WAS BLEIBT?

Die Demographie macht außerdem keinen Halt, nur weil das erhoffte Wirtschaftswachstum gerade auf sich warten lässt. Deswegen wird es in 2026 weiter darum gehen, die eigene Talent Acquisition Organisation so aufzustellen, dass sie in der Lage ist, **exzellentes Recruiting auf allen Ebenen** mit Blick auf People, Process & Tech zu gewährleisten.



Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg
CEO VYBE Future Agency,
CEO Sustain Plus,
Geschäftsführende
Direktorin Institute for

**Innovation and Sustainability Management,
President Club of Budapest Germany**

WAS KOMMT?

2026 wird **HR zur Architektin einer neuen Arbeitskultur**. KI denkt mit, nicht vor. Arbeit wird

fluide, Führung wird menschlich, Lernen wird grenzenlos. Wir treten ein in das Zeitalter der Argumented Humanity – wo Technologie nicht ersetzt, sondern erweitert.

WAS GEHT?

Das **Zeitalter der Kontrolle** geht. Tabellen verlieren gegen Vertrauen. Führung ohne Haltung, Organisation ohne Sinn – sie brechen still auseinander. Wer Menschen wie Maschinen behandelt, verliert beides: Motivation und Zukunft.

WAS BLEIBT?

Bleibt der **Mensch** – neugierig, verletzlich, schöpferisch. Bleibt das **Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Bedeutung**. Inmitten von Code und KI bleibt der Herzschlag das stärkste Signal. Zukunft ist kein System – sie ist eine Haltung.

Foto Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg: GABO



SÖNKE VAIHINGER ÜBER DAS HR-JAHR 2026



Sönke Vaihinger
Geschäftsführer
VRG GmbH

WAS KOMMT?

2026 kommt (wieder einmal) die Erkenntnis, dass HR nur dann wirksam bleibt, wenn **Mensch und Technologie die jeweils richtigen Aufgaben übernehmen**.

Nicht alles, was KI kann, sollte sie auch tun – und genau diese Abgrenzung wird zu einer der wichtigsten Aufgaben. Die Devise lautet: Prozesse dort automatisieren oder auslagern, wo sie echte Zeit- und Ressourcenfresser sind. Und ganz bewusst mehr HR-Energie freisetzen für persönliche Betreuung, Entwicklung und Kultur.

WAS GEHT?

Gehen dürfen **über Jahre gewachsenen Abläufe**, die HR ausbremsen. Gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten ist kein Platz für Prozesse, die nur deshalb da sind, weil sie „schon immer so waren“. Statt Komplexität und Reaktivität braucht es mehr mutige Entscheidungen. So kann HR klarer priorisieren und Veränderungen aktiv (mit-)gestalten.

WAS BLEIBT?

Unverändert bleibt der „**menschliche Faktor**“, der Wert persönlicher, zuverlässiger Beziehungen. Denn zwischenmenschliche Nähe lässt sich nicht digitalisieren. HR bleibt ein People Business, und wir bleiben für unsere Kunden ein Partner, der zuhört und mitdenkt. Stabile Beziehungen sind das Fundament – gerade dann, wenn so vieles in Bewegung ist wie heute.



2026 KOMMT – MIT KONKRETEN TO-DOS ZUM JAHRESWECHSEL

Zehn Menschen – zehn Einschätzungen. Und die vermitteln ein gutes Gefühl dafür, wohin sich HR im neuen Jahr strategisch bewegen wird.

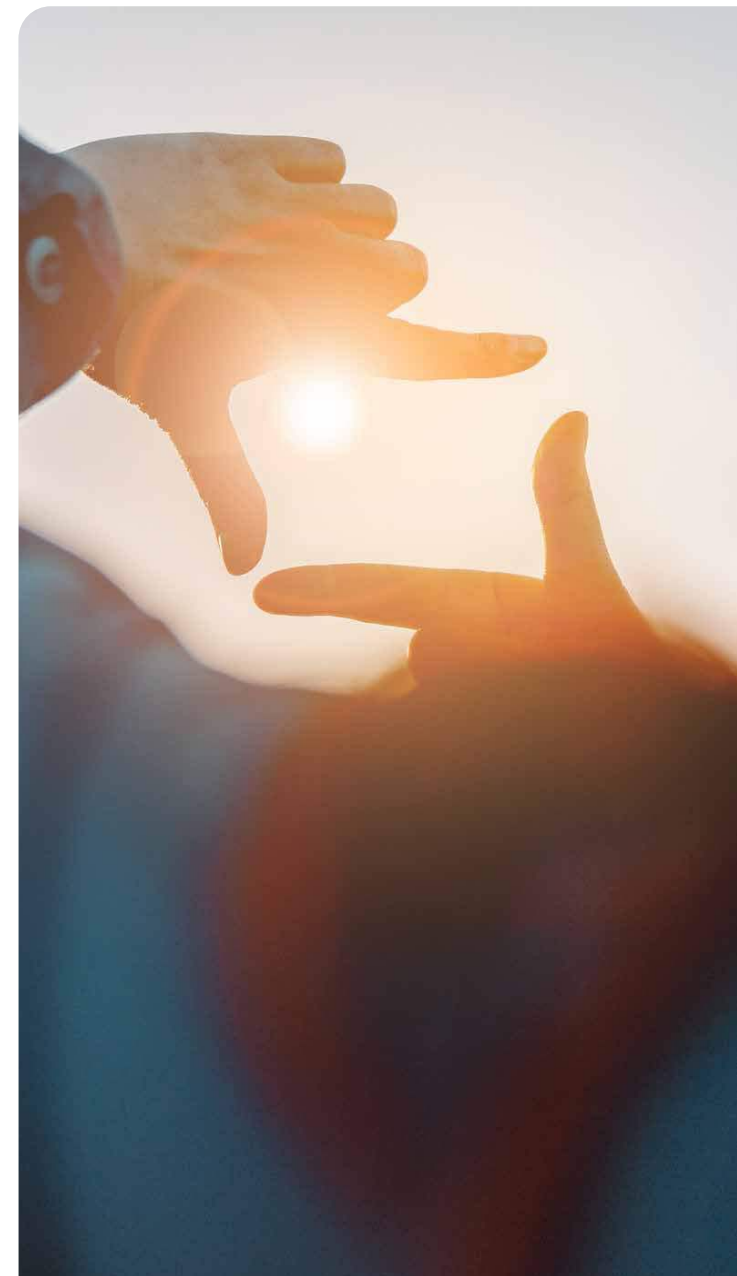
Parallel dazu stehen für Ihre Personalabteilung klassischerweise ganz konkrete Anpassungen an, die keine Aufschubfrist kennen. Denn für HR bedeutet der **Jahreswechsel** immer: die **aktuellen Änderungen** rund um Lohnabrechnung, Sozialversicherung und Co. im Blick haben.

WAS ZUM 1. JANUAR 2026 WICHTIG IST – 10 TOP-THEMEN

... die Sie in Ihren HR- und Payroll-Prozessen berücksichtigen müssen:

1. Datenaustausch pKV/pPV elektronisch
2. Zwei neue ELStAM-Merkmale
3. Digitales Verfahren in der Pflegeversicherung: DaBPV
4. EEL Version 13
5. Änderungen bei DEÜV-Meldungen
6. Neue Version der Stammdatendatei
7. Änderungen bei Mindestlohn und Minijob
8. Anpassungen bei Dienstwagenabrechnung
9. Vorläufige Änderungen der SV-Rechengrößen
10. Neue Festlegung der Sachbezugswerte

Aber auch hier haben wir etwas für Sie, und zwar alle oben genannten Themen aufbereitet mit weiteren Informationen in einer [>> praktischen Checkliste](#): So starten Sie nicht nur mit den wichtigsten Trends versorgt, sondern rundum informiert ins neue Jahr.<<





VRG // HR-SOFTWARE & SERVICES AUS EINER HAND

VRG ist einer der führenden Anbieter für HR-Software & Personalwirtschafts-Lösungen: Von Personalabrechnung über Personalmanagement und Digitaler Personalakte bis Travelmanagement, im Teil- oder Fullservice oder Outsourcing, mit der Abrechnungs-Software PROVIA, SAP® HCM und SAP® SuccessFactors für Recruiting oder Performance & Goals. Wir nehmen HR und IT persönlich!

ALLE VRG-LÖSUNGEN & WEITERE SERVICES UNTER WWW.VRG.DE

VRG ist SAP Silver Partner.



Kontakt:

VRG GmbH
Mittelkamp 110-118
26125 Oldenburg

Michelle Steinmetz
T: 0151 62942634
michelle.steinmetz@vrg.de

Farah-Raphael Giama
T: 0162 7450233
farah-raphael.giama@vrg.de

www.vrg.de

