



**Digitales Coaching 2022:**  
**Diese Trends werden**  
**die Zukunft der HR**  
**bestimmen**

# Kontext

Schon drei Jahre lang stellt das Coronavirus die Resilienz von Unternehmen und Mitarbeitenden auf eine harte Probe. Für Personalverantwortliche bedeutet das, dass sie die Arbeitsmoral erhalten und zugleich die wichtige Business-Continuity sowie das Binden der Mitarbeitenden im Auge behalten müssen. Seit Ausbruch der Pandemie hat sich der Verantwortungsbereich von HR merklich ausgeweitet und der Druck auf die Kräfte im Personalwesen ist gestiegen. HR-Leader müssen seitdem ihre Rollen auf das sich schnell weiterentwickelnde Paradigma des Homeoffice einstellen, was einzigartige Chancen, aber auch Herausforderungen mit sich bringt.

Zugleich stieg in dieser Zeit die Anzahl der Burn-outs bei Mitarbeitenden stark an. Eine neuere Umfrage von Indeed hat ergeben, dass über die Hälfte der Antwortenden einen Burn-out hatten (2020). Die HR-Branche musste sich daher auch hier schnell an die erhöhte Belastung der mentalen Gesundheit der Mitarbeitenden anpassen und in schwierigen Phasen, etwa während eines Lockdowns, persönliche Unterstützung bieten.

Auch das digitale Coaching verzeichnete während der Pandemie einen erheblichen Aufschwung. Dazu prognostizierte die International Coaching Federation schon in 2021, dass dieser Trend anhalten und die Branche jährlich 6,7 Prozent wachsen werde. Natürlich hat die Pandemie dazu einen wesentlichen Beitrag geleistet. Aber auch die Dezentralisierung der Arbeitskräfte nach der Pandemie hat dazu geführt, dass Arbeitgeber:innen ihren Mitarbeitenden Fernunterstützung bieten

mussten. Auch dies wird sicher anhalten, sodass digitales Coaching auch weiterhin eine zentrale Rolle bei der Anpassung von HR an die Arbeitslandschaft nach der Pandemie spielen wird.

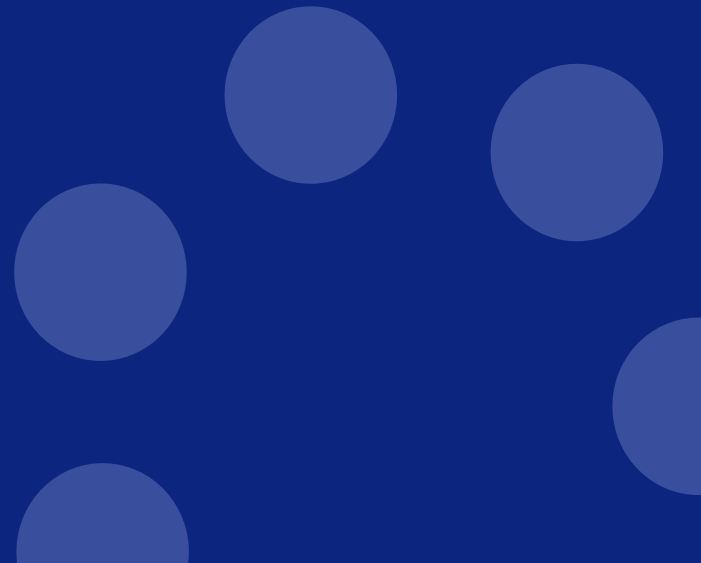
Digitales Coaching hat sich zu einem unumgänglichen Tool für die Personalbranche entwickelt, denn es ermöglicht eine maßgeschneiderte professionelle Entwicklung. Wichtig ist auch, dass digitales Coaching (anders als herkömmliche Ansätze) skalierbar ist. Da die Coaching-Sessions online stattfinden, können die Mitarbeitenden 1:1 Coaching von überall aus erhalten. Zugleich können Organisationen so Angebote für das Wohlbefinden der Lernenden machen und ihnen helfen, mit der psychischen Belastung fertigzuwerden. Das steigert die Zufriedenheit sowie Produktivität der Mitarbeitenden und führt zu einer besseren Bindung der Arbeitskräfte. All das sind wesentliche Faktoren für Personalabteilungen, besonders im aktuellen Umfeld, das von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägt ist.

In diesem Bericht möchten wir Ihnen daher die Trends und Technologien vorstellen, die die Zukunft des digitalen Coachings formen werden. Zugleich zeigen wir auf, wie Personalabteilungen diese Innovationen nutzen können, um die Mitarbeitenden in ihren Organisationen noch besser zu unterstützen.





# Zentrale Trends





# 83 %

der Antwortenden aus dem Personalbereich zustimmen, dass „die höheren Führungskräfte sich darauf verlassen, dass sie [die Antwortenden] ihnen dabei helfen, neue Situationen oder Methoden zu meistern.“

# 73%

stimmten zu, dass ihre Personalabteilung „vom höheren Management als unverzichtbar für das geschäftliche Funktionieren angesehen wird.“

# 72%

der Personalabteilungsmitarbeitenden gaben an, dass ihre Abteilung überlastet und unterbesetzt sei.

1

## Digitale Coaching-Sessions konzentrieren sich immer mehr auf den Aufbau mentaler Resilienz und das Managen von Stress

Die vielen Unsicherheiten während der Pandemie haben Stress, Angst und Depressionen unter den Angestellten stark ansteigen lassen. In einer Untersuchung stellte die American Psychological Association fest, dass seit Beginn der Pandemie „fast drei von fünf Mitarbeitenden von negativen Auswirkungen von arbeitsbedingtem Stress, unter anderem einem Mangel an Interesse, Motivation oder Energie (26 %) sowie mangelndem Einsatz bei der Arbeit (19 %) berichteten“ (Abrahamson, 2022). Das stellt eine besondere Herausforderung für alle Personalabteilungen dar, die Mittel und Wege finden müssen, um unglückliche und unmotivierte Arbeitskräfte zu halten – und das mit geringerem Budget, da viele Organisationen ihre HR-Ressourcen zurückgefahren haben.

Die Branche für digitales Coaching bietet eine willkommene Unterstützung für jede Personalabteilung, denn die Sessions finden bequem von zu Hause aus statt. Zudem wird das digitale Coaching immer mehr auf die Entwicklung emotionaler Resilienz und Kontrolle ausgerichtet. Experten gehen davon aus, dass dies die wichtigsten Fähigkeiten an einem modernen Arbeitsplatz sind (Forbes, 2017). Unterstrichen wird die Bedeutung dieses Themas, wenn man einbezieht, dass Personalabteilungen die Situation schon vorher mit Sorge betrachteten. So hat eine von Deloitte durchgeführte Studie ergeben, dass 94 Prozent der Personalführer das Wohlbefinden als wichtigsten Faktor für die Leistung einer Organisation ansehen (Schwartz u. a., 2020). Es ist daher offensichtlich, dass digitales Coaching immer wichtiger für Personalabteilungen wird, um den Mitarbeitenden effektive Techniken zur Wahrung ihrer mentalen Gesundheit an die Hand zu geben.

2

## Digitales Coaching bietet maßgeschneiderte Coaching-Erfahrungen für die Mitarbeitenden

Herkömmliche Ansätze der Karriereplanung setzen auf Einheitlichkeit und sind seit langem an vielen Arbeitsplätzen üblich. Das digitale Coaching erlaubt es Organisationen dagegen, ihre Anforderungen mit den speziellen Wünschen und Zielen der lernenden Person in Einklang zu bringen und zugleich die Initiativen über alle Ebenen hinweg zu skalieren.

Durch die Nutzung von Technologie und Daten können Unternehmen heute individualisierte Lösungen für ihre Mitarbeitenden entwickeln, was die Zufriedenheit und Bindung der Arbeitskräfte steigert. Eine aktuelle Umfrage von LinkedIn hat ergeben, dass 94 % der Mitarbeitenden länger bei einem Unternehmen bleiben würden, wenn sie das Gefühl hätten, dass das Unternehmen angemessen in Lernen und Entwicklung investiert (2020). Zugleich gaben in derselben Studie 54 % der Mitarbeitenden an, dass sie mehr Zeit für Lernen und Entwicklung aufwenden würden, wenn diese mehr auf ihre speziellen Ziele ausgerichtet wären.



94%

der Mitarbeitenden länger bei einem Unternehmen bleiben würden.

# 80%

der im HR-Bereich tätigen Kräfte dies als ihre höchste Priorität ansehen.

# 46%

aller Mitarbeitenden ihren Job wechseln würden, wenn sie dort keine Möglichkeit erhalten, ihre Fähigkeiten auszubauen.

3

## Digitales Coaching ist eine wichtige Methode zur Entwicklung der Mitarbeitenden

Bei der Entwicklung von Mitarbeitenden wird der Aspekt der Erhaltung der mentalen Gesundheit immer wichtiger. Arbeitgeber:innen legen immer mehr Wert auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden, um die Nutzung, Produktivität und Bindung der Arbeitskräfte auf einem hohen Niveau zu halten. Auch Personalabteilungen priorisieren in Anbetracht der unsicher gewordenen Arbeitslandschaft immer mehr die Arbeitsmoral und das Engagement der Mitarbeitenden. Eine aktuelle Studie ergab sogar, dass 80 % der im HR-Bereich tätigen Kräfte dies als ihre höchste Priorität ansehen (SHRM, 2022). Das digitale Coaching hat sich damit zu einem unverzichtbaren Tool entwickelt, um den Mitarbeitenden seit der Pandemie zu helfen, motiviert, konzentriert und produktiv zu bleiben.

Digitales Coaching leistet aber noch viel mehr. Es ermöglicht es den Mitarbeitenden auch, Chancen zum Vorantreiben der eigenen Karriere zu nutzen, was ein wichtiger Baustein zum Binden der Kräfte ist. Das wird auch von der Forschung bestätigt. So hat eine 2021 durchgeführte Studie ergeben, dass weltweit 46 % aller Mitarbeitenden ihren Job wechseln würden, wenn sie dort keine Möglichkeit erhalten, ihre Fähigkeiten auszubauen (Degreed, 2021). Um die Mitarbeitenden zu motivieren und bei Laune zu halten, ist digitales Coaching ideal, denn es bietet gezielte Fortbildungsmöglichkeiten für Karriereentwicklung, Produktivität und berufliche Ziele.

Nicht zuletzt legt digitales Coaching immer mehr Wert auf das Konzept der „Coachability“. Darunter versteht man die Fähigkeit, Feedback effektiv und konstruktiv zu integrieren, zu verarbeiten und darauf zu antworten. Das Anpassen an Feedback ist ein zentraler Teil der beruflichen Entwicklung. Durch das Fördern der „Coachability“ der Lernenden kann digitales Coaching auch hier dazu beitragen, die Mitarbeitenden in einer Organisation zu halten und zu fördern.

4

## Digitales Coaching hilft der Personalabteilung bei der Unterstützung einer dezentralen Mitarbeiter:innenschaft

Die Coronapandemie hat viele Unternehmen gezwungen, ihre Arbeitsumgebung schnell umzustellen. Einige Unternehmen setzen seitdem voll auf Fernarbeit, während andere Hybridmodelle verwenden. Diese drastischen Änderungen haben auch die Personalbranche durcheinandergewirbelt. So gaben beinahe die Hälfte aller Personalverantwortlichen in einer Befragung an, dass ihre Manager die Herausforderungen des aktuellen Umfeldes nicht verstehen (Gartner, 2021).

Digitales Coaching kann die Personalabteilung bei der Anpassung an die Fernarbeit unterstützen, denn das Coaching bietet die individuelle Anleitung, die die Mitarbeitenden benötigen. In einer Gartner-Umfrage gaben 95 % der HR-Leader an, dass sie davon ausgehen, dass ein erheblicher Anteil ihrer betreuten Mitarbeitenden auch nach der Pandemie weiter Fernarbeit leisten wird (Gartner, 2022). Die automatisierten Supportfunktionen des digitalen Coachings, wie etwa Chatbots, werden daher auch weiterhin dazu beitragen, die Stressbelastung der Personalabteilungen in diesen unsicheren Zeiten abzumildern.



# 95%

der HR-Leader an, dass sie davon ausgehen, dass ein erheblicher Anteil ihrer betreuten Mitarbeitenden auch nach der Pandemie weiter Fernarbeit leisten wird.



5

## Digitales Coaching hilft den Mitarbeitenden, ihre berufliche Marke zu entwickeln

Der weltweite Arbeitsmarkt ist immer stärker umkämpft. Die Mitarbeitenden von heute müssen daher ihre berufliche Marke pflegen, um sich richtig für den Erfolg aufzustellen. Zugleich ist die berufliche Marke der Mitarbeitenden auch wichtig für die Unternehmensmarke der Arbeitgeber:innen, denn die Angestellten sind gleichzeitig auch Markenbotschafter für das jeweilige Unternehmen, besonders auf LinkedIn. Das wiederum nützt den Organisationen, denn so genießen sie ein kostenloses organisches Marketing.

Der Aufbau einer beruflichen Marke erfordert ständige Fortbildung und Entwicklung. Eine digitale Coaching-Plattform ist genau das Richtige dafür, denn sie bietet kuratierte Kurse auf Abruf, die die Teilnehmer in ihrem eigenen Tempo absolvieren können. Darüber hinaus bieten immer mehr digitale Coaching-Plattformen Teilen-Funktionen für die sozialen Medien an, sodass die Mitarbeitenden ihren Fortschritt mit ihrem beruflichen Netzwerk teilen können. Im Ergebnis ist es daher wichtig, ein Team zu haben, das sich bestens mit den sozialen Medien auskennt und eine starke, klar festgelegte berufliche Marke aufweist, um die Personalabteilungen beim Gewinnen neuer Mitarbeitender zu unterstützen.





# 38%

aller Großunternehmen  
an ihren Arbeitsplätzen KI  
nutzten.

# 87%

der Mitarbeitenden in den  
Personalabteilungen der  
Meinung sind, dass sich ihre  
Arbeitsbelastung seit Beginn  
der Pandemie erhöht hat.

6

## Digitales Coaching nutzt künstliche Intelligenz für den Erfolg der Mitarbeitenden

Die künstliche Intelligenz (KI) wird auch für Personalabteilungen immer wichtiger. KI kann helfen, Schmerzpunkte der Mitarbeitenden zu erkennen und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten effektiver zu nutzen. So können zum Beispiel KI-gestützte Chatbots den Mitarbeitenden personalisierte Karriereplanungen per FAQs und automatisiertes Messaging anbieten. Zudem nutzen bestimmte digitale Coaching-Plattformen wie Sharpist bereits KI-Tools, die dabei helfen, den am besten für die Lernenden passenden Coach auszuwählen und so für eine maßgeschneiderte 1:1 Coaching-Erfahrung zu sorgen.

Die Auswirkungen der sich entwickelnden KI sind gewaltig und werden auch vor dem Personalentwicklungsbereich nicht Halt machen. Belegt wird dies unter anderem dadurch, dass in 2021 bereits 38 % aller Großunternehmen an ihren Arbeitsplätzen KI nutzten (Deloitte 2021). Die KI nimmt also zu einer Zeit Fahrt auf, in der die Personalabteilungen sich durch die Pandemie ohnehin überlastet und überarbeitet fühlen. So zeigt eine aktuelle Studie, dass 87 % der Mitarbeitenden in den Personalabteilungen der Meinung sind, dass sich ihre Arbeitsbelastung seit Beginn der Pandemie erhöht hat. Zugleich ist das digitale Coaching in der Zeit der Pandemie stark angestiegen und bietet Plattformen, die am besten geeignet sind, um den Personalabteilungen bei der Anpassung an die neuesten technischen Entwicklungen und ihrer optimierten Nutzung zu helfen.

# 89%

der Mitarbeitenden  
produktiver.

# 88%

sind bei der Arbeit  
zufriedener.

7

## Digitales Coaching nutzt Gamifizierung, um Coaches und Mitarbeitende zu unterstützen

Wie gezeigt, ist die digitale Coaching-Branche massiv gewachsen. Zugleich wurden immer ausgefeiltere Technologien entwickelt, um die Erfahrung der Lernenden, ihre Nutzung des Angebotes und den ROI zu verbessern. Eine dieser technologischen Entwicklungen ist die Gamifizierung, bei der Elemente aus dem Videospiebereich auf andere Bereiche übertragen werden. Durch den Fortschritt ihres digitalen Avatars werden die Lernenden ermuntert, ihre Coaching-Reise fortzusetzen. Eine aktuelle Studie zeigt, dass die Gamifizierung des digitalen Coachings das Potenzial hat, die Nutzung der Lernenden drastisch zu erhöhen. So fühlen sich durch die Gamifizierung 89 % der Mitarbeitenden produktiver und 88 % sind bei der Arbeit zufriedener (TalentLMS, 2019).

Durch die Gamifizierung kann das digitale Coaching also die Nutzung der Lernenden während des Lernprozesses steigern und so den Gesamterfolg der Lernerfahrung erhöhen. So steigt die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und der Stress am Arbeitsplatz wird reduziert.

# 77%

der Top-Manager die Soft Skills als ihre größte Herausforderung ansehen.

# 89%

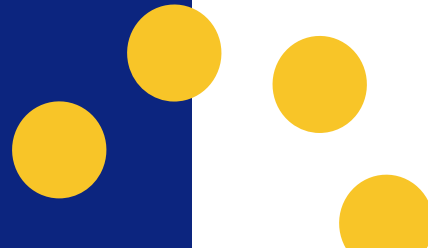
der europäischen Unternehmen bereits Hybridlösungen.

8

## Das digitale Coaching vermittelt immer mehr auch Soft Skills

Der Schwerpunkt des digitalen Coachings hat sich in den letzten Jahren gewandelt. Lag er vorher noch auf technischen Fähigkeiten, geht es heute auch darum, den Mitarbeitenden zu vermitteln, wie sie ihre Zeit, Kommunikation und ihren Stress managen. Es geht also um sogenannte „Soft Skills“. Diese Soft Skills werden am Arbeitsplatz immer wichtiger, denn die Mitarbeitenden müssen das Multitasking beherrschen und in Umfeldern arbeiten können, in denen ein hoher Druck herrscht. Eine dazu durchgeführte Studie fand heraus, dass 77 % der Top-Manager die Soft Skills als ihre größte Herausforderung ansehen (Accenture 2019). Unterstrichen wird dies von einer weiteren Untersuchung, die ergab, dass 76 % der Personalverantwortlichen angaben, dass ihrer Meinung nach die Fähigkeiten zur Rücksprache und Zusammenarbeit am modernen Arbeitsplatz sehr wichtig sind (UKG, 2020).

Der Ausbau von Kommunikationsfähigkeiten sowie des Zeit- und Stressmanagements ist ein zentrales Element, mit dem digitales Coaching Personalabteilungen unterstützen kann. Besonderes Gewicht erhalten diese Aspekte auch dadurch, dass viele Organisationen Fernarbeit und flexible Arbeitsplatzregelungen einführen. Zudem planen 89 % der europäischen Unternehmen bereits Hybridlösungen (Owl Labs, 2021). Für den Erfolg der Organisationen ist die Entwicklung von Soft Skills der Mitarbeitenden daher ein unumgänglicher Faktor. Zur Erhaltung einer agilen und resilienten Mitarbeiterschaft wird die Bedeutung einer „Work-Life-Integration“ immer bedeutender, da so die mentale Gesundheit der Mitarbeitenden geschützt wird, was der Produktivität zugutekommt.



9

## Das digitale Coaching ermöglicht eine bessere virtuelle Zusammenarbeit von Teams

Die Pandemie und der umfassende Trend zur Fernarbeit haben die virtuelle Zusammenarbeit zu einer ganz normalen Angelegenheit gemacht. Das zeigt auch eine Untersuchung aus dem Jahr 2021, die ergab, dass während der Pandemie die Anzahl der installierten Apps zur Zusammenarbeit um 176 % gestiegen ist (Absolute, 2021). Dieser Trend wird sich vermutlich fortsetzen, da die Unternehmen immer mehr von digitalen Tools zur Zusammenarbeit abhängen.

Das digitale Coaching kann bei der virtuellen Zusammenarbeit von Teams eine wichtige Rolle spielen, denn es bietet maßgeschneiderte Fortbildungen für die berufliche Entwicklung. Zudem konzentriert sich das digitale Coaching immer mehr auf Soft Skills wie Kommunikation, Zusammenarbeit und Organisation – alles Fähigkeiten, die die virtuelle Zusammenarbeit produktiver und effizienter machen. Die Bedeutung dessen wird klar, wenn man eine 2022 durchgeführte Studie einbezieht, die ergab, dass 45 % der Mitarbeitenden das Gefühl haben, dass das Fehlen klarer Richtlinien oder von Agenden eine Herausforderung für die virtuelle Zusammenarbeit ist (Lucid, 2022). Es ist also offensichtlich, dass die Fähigkeit von Organisationen, eine Kultur der konzentrierten Zusammenarbeit auf virtuellen Plattformen zu fördern, in Zukunft ein immer wichtigerer Faktor für das Wachstum werden wird.



# 45%

der Mitarbeitenden das Gefühl haben, dass das Fehlen klarer Richtlinien oder von Agenden eine Herausforderung für die virtuelle Zusammenarbeit ist.

## Die Branche für digitales Coaching wird ihr rasantes Wachstum fortsetzen und die Zufriedenheit, Produktivität und Bindung der Mitarbeitenden fördern

Die Nachfrage nach skalierbaren Talent-Entwicklungs-Tools übersteigt das Angebot an persönlichen Lösungen auf dem Markt. Dieser Trend ist vor allem von der Pandemie geschuldet, wird aber aufgrund des Umschwenkens auf Fernarbeit und hybride Arbeitsplatzmodelle anhalten. Digitale Lösungen bieten Plattformen, Nachverfolgungsmethoden und eine Vielzahl weiterer Funktionen, mit denen Sie Ihre Mitarbeitenden erreichen, sich mit ihnen verbinden und mit ihnen in Kontakt treten können – ganz gleich, wo sie sich gerade aufhalten. Das digitale Coaching hilft HR-Kräften aber auch qualitativ, indem es wichtige Unterstützung für das Wohlbefinden und die Entwicklung von Soft Skills der Mitarbeitenden bereitstellt, was aktuell immer wichtiger für den beruflichen Erfolg wird (Indeed, 2019).

Digitales Coaching ist die beste Lösung für die Entwicklung der Mitarbeitenden, denn es verbindet effektiv ein skalierbares Modell mit einem personalisierten Ansatz (Rekalde et al., 2017). Es verwundert daher nicht, dass es heute schon als „Hauptmethode wie Coaching aussehen muss“ angesehen wird (LinkedIn, 2022). Neben der Skalierbarkeit kann virtuelles Coaching auch maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme bereitstellen, die zugänglicher, flexibler und bezahlbarer sind, während sie zugleich ein zeiteffektiveres Umfeld sowohl für Coaches als auch Lernende bieten.

In Anbetracht der aktuellen Belastungen der HR-Professionals wird das digitale Coaching eine immer wichtigere Rolle bei der Unterstützung der Personalabteilungen spielen. Das spiegelt auch die Forschung: In einer Umfrage gaben 69 % der Personalmitarbeitenden an, dass Coaching- und Teamentwicklungsfähigkeiten am modernen Arbeitsplatz sehr wichtig seien (UKG, 2020). Seit der Umgestaltung vieler Arbeitsplätze während der Pandemie ist klar geworden, dass digitales Coaching eine einzigartige und optimal angepasste Lösung für die Unterstützung der Personalabteilungen in diesen volatilen und unsicheren Zeiten ist.



# Kernpunkte



- ✓ Digitales Coaching spielt eine wichtige Rolle bei der Vermittlung von Soft Skills und Techniken zur Stressbewältigung. Damit trägt digitales Coaching dazu bei, die Personalabteilungen in diesen unsicheren Zeiten nach der Pandemie zu entlasten.
- ✓ Auch wenn die Pandemie der Auslöser für das Wachstum der Digital-Coaching-Branche war, wird doch das Ansteigen der Fernarbeit und der Hybridmodelle die Branche weiter wachsen lassen. Das bedeutet, dass digitales Coaching auch über 2022 hinaus eine wichtige Rolle bei der Unterstützung von Personalabteilungen spielen wird.
- ✓ Innovative Technologie und die Nutzung von KI werden es immer mehr Organisationen ermöglichen, digitales Coaching in ihre Personalprozesse einzubinden. Zugleich können so die Coaching-Erfahrungen immer weiter an die individuellen Nutzer angepasst werden.
- ✓ Digitales Coaching wird sich zur führenden Coaching-Methode für hybride Arbeitsplatzmodelle entwickeln. Die Flexibilität, Zugänglichkeit und Bezahlbarkeit des digitalen Coachings heben es von allen anderen Personalentwicklungsmethoden auf dem Markt ab.
- ✓ Digitales Coaching wird die Verfügbarkeit von Coaching-Diensten weiter steigern und damit zugleich die „Coachability“ der Mitarbeitenden auf allen Organisationsebenen erhöhen.



# Quellenangaben

Threlkeld, K. (2021). Employee Burnout Report: COVID-19's Impact and 3 Strategies to Curb It. Indeed. <https://www.indeed.com/lead/preventing-employee-burnout-report>

Willis, R. (2021). 3 Trends that will Shape the Future of Coaching. ICF. <https://coachingfederation.org/blog/3-trends-that-will-shape-the-future-of-coaching>

Bruce, J. (2017). Why Soft Skills Matter And The Top 3 You Need. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/janbruce/2017/03/10/why-soft-skills-matter-and-the-top-3-you-need>

Abramson, A. (2022). Burnout and stress are everywhere. Monitor on Psychology, 53(1). <https://www.apa.org/monitor/2022/01/special-burnout-stress>  
Abramson, A. (2022). Burnout and stress are everywhere. American Psychological Association. <https://www.apa.org/monitor/2022/01/special-burnout-stress>

Absolute. (2021). 2021 Endpoint Risk Report. Four key trends impacting data and device security. <https://www.absolute.com/media/6201/abt-2021-endpoint-risk-report.pdf>  
<https://www.absolute.com/go/reports/endpoint-risk-report/>

Society for Human Resource Management. (2021-2022). State of the Workplace Study 2021-2022. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/SHRM%20State%20of%20the%20Workplace%20report%202021-2022.pdf>

LinkedIn Pulse. (2022). 2022 Coaching Trends. <https://www.linkedin.com/pulse/2022-coaching-trends-megan-hudson-marketing-and-business-coach/>

Douglas, E. (2022). Feeling overworked? How COVID changed the HR function forever. Human Resources Director. <https://www.hcamag.com/ca/specialization/hr-technology/feeling-overworked-how-covid-changed-the-hr-function-forever/404281>

Rekalde, I., Landeta, J., Albizu, E., Fernandez-Ferrin, P. (2017). Is executive coaching more effective than other management training and development methods?. Management Decision, 55(10), 2149-2162. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-10-2016-0688/full/html>

Degreed. (2021) The State of Skills 2021. Endangered. [https://get.degreed.com/hubfs/Degreed%20White%20Papers-Case%20Studies/State%20of%20Skills%20Dec%202020/The%20State%20of%20Skills\\_digital\\_111920.pdf](https://get.degreed.com/hubfs/Degreed%20White%20Papers-Case%20Studies/State%20of%20Skills%20Dec%202020/The%20State%20of%20Skills_digital_111920.pdf)

Gartner. (2021). Support Well-Being in 2021 and Beyond. <https://www.gartner.com/en/newsroom/2020-03-14-gartner-hr-survey-finds-more-than-one-quarter-of-the-workforce-describes-itself-as-depressed-as-a-result-of-the-covid-19-pandemic>

Gartner. (2022). Top 5 Priorities for HR Leaders in 2022. <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/human-resources/documents/trends/top-priorities-for-hr-leaders-2022.pdf>

Schwartz, J., Mallon, D., Durme, Y. V., Hauptmann, M., Yan, R., & Poynton, S. (2020). Designing work for well-being: Living and performing your best. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/designing-work-employee-well-being.html>

Deloitte. (2021). The social enterprise in a world disrupted. [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935\\_2021-HC-Trends/di\\_human-capital-trends.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf)

LinkedIn. (2020). 2020 Workplace Learning Report. <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/resources/pdfs/LinkedIn-Learning-2020-Workplace-Learning-Report.pdf>

Apostolopoulos, A. (2019). The 2019 Gamification at Work Survey. TalentLMS. <https://www.talentlms.com/blog/gamification-survey-results/>

Accenture. (2019). The Post-Digital Era is Upon Us. Accenture Communications Technology Vision 2019. [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/pdf-108/accenture-communications-technology-vision-2019-full-report.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-108/accenture-communications-technology-vision-2019-full-report.pdf)

Owl Labs. (2021). State of Hybrid Work 2021: Europe Edition. <https://resources.owllabs.com/state-of-hybrid-work/2021/europe?hsLang=en>

Lucid. (2021). 2022 The Way We Collaborate Report. [https://production.highwirepr.com/lucid/assets/documents/Lucid\\_TheStateOfCollaboration.pdf](https://production.highwirepr.com/lucid/assets/documents/Lucid_TheStateOfCollaboration.pdf)

Lewis, L. (2019). There's Nothing Soft About Soft Skills in the Workplace. Indeed. <https://www.indeed.com/lead/soft-skills-in-the-workplace>

UKG. (2020). The research says reset: Now is the time to redefine HR-business partnership. <https://www.ukg.com/blog/life-work-trends/research-says-reset-now-time-redefine-hr-business-partnership>

Masood, K. (2020). What Is Coachability, And How Can I Embrace It? Forbes. <https://www.forbes.com/sites/khurrammasood/2020/11/19/what-is-coachability-and-how-can-i-embrace-it/?sh=5fae366229a6>

