



PEOPLE CULTURE & CHANGE

Der Experience Management Kompass

Eine Meta-Analyse für die Unternehmenspraxis

Verfasser: Prof. Dr. Jochen Kootz

Eine kostenfreie Meta-Analyse von 2024 für alle Personalverantwortlichen und People & Culture Partner, die die Erfahrungen der Kandidaten, Bewerbenden und Mitarbeiter in allen Phasen der People Journey positiv gestalten wollen.

Einführung

Die umfangreiche Meta-Analyse „Der Experience Management Kompass “ untersucht die Entwicklung der Veröffentlichungen zur Thematik menschlicher Erfahrungen im Arbeitskontext über die letzten 10 Jahre. Sie zeigt, dass sich das Thema Candidate Experience Management (CX), ursprünglich aus dem Customer Experience Management (Marketing) konzeptionell und methodisch abgeleitet sowie empirisch untersucht, grundsätzlich etabliert hat und sich einer stetigen Weiterentwicklung in Richtung Onboarding und Employee Experience Management erfreut.

Im Blick der Verantwortlichen ist nunmehr die durchgehende People Journey.

Im Zuge der vermehrten Aufmerksamkeit auf die Mitarbeiterbindung wird eine positive Employee Experience wichtiger denn je, denn die Reise beginnt im Recruiting, geht aber in der Organisation weiter und sollte konsequent an allen Kontaktpunkten gestaltet werden.

Auch die zunehmende Bedeutung der KI oder wie Charleen Rethmeyer (2024) generell hervorhebt, „Kein HR ohne Tech “, wird in neueren Veröffentlichungen betont. Use Cases und Potenziale werden durch zahlreiche Autoren hervorgehoben, sollten aber stets unter dem Gesichtspunkt der Kandidaten- und Mitarbeitererfahrung betrachtet werden. Eine weitere begleitende Fragestellung lautet, wie positive Erfahrungen in einer durchgehenden People Journey – eben beginnend im Recruiting – die Bindung der Mitarbeiter an die Organisation nachhaltig stärken. Marc Schach untermauerte im April 2024 auf personalwirtschaft.de dieses Potenzial:

„Die Erfahrungen, die Kandidaten im Bewerbungsprozess machen, entscheiden darüber, ob sie im Unternehmen bleiben. Umso wichtiger ist es, dass sie positive Erlebnisse machen “. (Schach, 2024)

Zur Beantwortung der folgenden Fragen wurden 210 Veröffentlichungen chronologisch recherchiert und analysiert, die in den letzten 10 Jahren zur Thematik publiziert wurden.

Die Quellen mit überprüften URL-Links zur direkten Weiterleitung befinden sich alle weiter unten auf dieser Seite als Quellenverzeichnis und dienen dem interessierten Leser zur Vertiefung. Monographien wurden unter Angabe des Verlags aufgeführt. Als Ergänzung wird eine Sammlung von Webinaren, E-Learnings und Trainings zur Verfügung gestellt.

Neun Fragestellungen wurden untersucht und nachstehend in einer Kurzfassung beantwortet:

1. Welchen Stellenwert hat das Thema Candidate & Employee Experience Management in Wissenschaft und Praxis erlangt und welche wirksamen Ableitungen können aus der Analyse einer Vielzahl von Veröffentlichungen für die Praxis gewonnen werden?

Summary:

Das Thema Candidate & Employee Experience Management ist nicht nur ein Trend, sondern ein entscheidender Erfolgsfaktor im „War for Talents“ geworden. Wissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Beispiele zeigen, dass Organisationen durch datenbasierte, kundenorientierte Ansätze nicht nur die Arbeitgebermarke stärken, sondern auch die Zufriedenheit und Bindung der potenziellen und bestehenden Mitarbeiter nachhaltig steigern können.

Das Thema Candidate & Employee Experience Management hat sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis zunehmend an Bedeutung gewonnen. Die ausgewertete Literatur zeigt, dass die aktive Gestaltung von Erlebnissen und Kontaktpunkten zwischen Mitarbeiter oder Bewerber und Organisationen ein zentrales Element für erfolgreiche Personalgewinnung und -bindung ist. Dabei wird der Bewerber zunehmend als „Kunde“ betrachtet, was eine konsistente und wertschätzende Gestaltung aller Touchpoints über den gesamten Rekrutierungszyklus hinweg erfordert. Studien zur Candidate Experience sowie praktische Ansätze zeigen, dass eine positive Wahrnehmung von Auswahlverfahren, Employer Branding und Bewerbungsprozessen die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Kandidaten ein Angebot annehmen, das Unternehmen positiv wahrnehmen und weiterempfehlen.

Folgende wirksame Handlungsstrategien konnten bei der Beantwortung der Frage 1 aus der Analyse der Sekundärliteratur abgeleitet und in Clustern aufgeteilt werden:

- **Fokus auf Basics:** Die Veröffentlichungen zeigen, dass die Basis für positive Erfahrungen in einfachen, professionellen und transparenten Prozessen, wie schnellen Rückmeldungen, klarer Kommunikation und wertschätzendem Umgang liegt.
- **Ganzheitliche Betrachtung:** Bezogen auf das Candidate Experience Management sowie in der gesamten People Journey sollten alle Kontaktpunkte untersucht werden, dabei betonen Autoren immer wieder auch kleine

Touchpoints, wie der Empfang oder die Absagekommunikation zu berücksichtigen, die ebenfalls Einfluss auf das Erleben haben.

- **Datengetriebene Ansätze:** Die Kombination von People Analytics mit Experience Management bietet Organisationen Möglichkeiten, personalisierte Erlebnisse zu schaffen. Datengetriebene Insights helfen, Bedürfnisse und Erwartungen der Bewerber und Mitarbeiter besser zu verstehen und darauf einzugehen.
- **Flexibilität nach Zielgruppe:** Unterschiedliche Zielgruppen (z. B. Absolventen vs. erfahrene Fachkräfte) benötigen maßgeschneiderte Prozesse.
- **Langfristige Strategien:** Autoren betonen, dass die Etablierung eines positiven Candidate & Employee Experience Managements kein kurzfristiges Projekt, sondern eine strategische Unternehmensinitiative sein soll, die langfristig ausgelegt ist und alle Stakeholder involviert.

Praxistipp: Mehr Fokus auf die Onboarding-Experience

Die Einarbeitungs- und Integrationsphase neuer Mitarbeiter galt lange als eher stiefmütterlich behandelt. Die Onboarding Experience – sprich die positiven und negativen Erfahrungen während der ersten Wochen und Monate – ist jedoch entscheidend für den erfolgreichen Start neuer Mitarbeiter in einem Unternehmen und beeinflusst auch die Entscheidung über Bleiben oder doch wieder lieber Gehen. Die Onboarding-Journey – also die Reise – beginnt bereits mit der prägenden Phase der Gesprächsführung mit den Unternehmensvertretern und manifestiert sich mit der Annahme des Jobangebots. Das Ende der Reise bleibt zunächst offen und ist geprägt von dem Erleben des neuen Mitarbeiters und der unterstützenden Maßnahmen seitens des Unternehmens. Eine positive fachliche-soziale-kulturelle Onboarding-Erfahrung fördert nicht nur die langfristige Mitarbeiterbindung, sondern auch das Engagement und die Produktivität.

Wichtige Aspekte der Onboarding Experience umfassen u.a.

- **Schnelle Bereitstellung des Arbeitsvertrags:** Ein zügiger Erhalt des Arbeitsvertrags gibt neuen Mitarbeitern Sicherheit und Vertrauen.
- **Klare Ansprechpartner:** Die Nennung konkreter Ansprechpartner aus der Personal- und Fachabteilung ist für viele neue Mitarbeiter wichtig, um Fragen schnell klären zu können.
- **Integration in die Unternehmenskultur:** Neue Mitarbeiter sollten die Möglichkeit haben, sich schnell in das Team zu integrieren und die

Unternehmenskultur kennenzulernen, hier wirkt eine kulturbewusste Integration, die maßgeblich durch das Team und die Führungskraft geprägt wird.

Daten und Künstliche Intelligenz können aktuell und zukünftig den Onboarding-Prozess erheblich verbessern, indem Daten zunächst gesammelt werden und dann systematisch ausgewertet werden.

- **Automatisierte und anonyme Befragungen** ermöglichen es, ehrliches Feedback von neuen Mitarbeitern zu erhalten, was zur Identifizierung von Schwachstellen im Onboarding-Prozess beiträgt, eine Nutzung von kurzen Pulse-Surveys auf Basis des Net Promotor Scores (NPS) gilt als anerkannt und aussagekräftig.
- **Auf Basis der gesammelten Daten** können KI-gestützte Analysen durchgeführt werden, die spezifische Handlungsempfehlungen zur Optimierung eines personalisierten Onboarding-Prozesses bieten.
- **Dashboards zur Überwachung:** Interaktive Dashboards ermöglichen ein kontinuierliches Monitoring der positiven wie negativen Onboarding-Erfahrungen und helfen, Fortschritte zu verfolgen und Anpassungen vorzunehmen.

Warum also nicht mit einem ersten datengestützten Use Case „Onboarding Experience“ starten?

Wie wichtig das Thema ist, zeigen die BA- und Masterarbeitsthemen. Kleine wie große Unternehmen haben verstanden, explizit in die Integrationsphase zu investieren und die Onboarding-Experience kontinuierlich zu verbessern. Daten sind vergleichsweise einfach zu erheben und neue Mitarbeiter, Führungskräfte sowie die bestehenden Teams werden es danken, da das Risiko minimiert wird, die langersehnte Unterstützung bereits nach 6 Monaten oder 2 Jahren zu verlieren.

2. Wird Candidate Experience heute als eine gelebte kundenorientierte Haltung (Outside-In View) gedacht oder (noch) als prozesshaftes Vorgehen zur Optimierung von Kontaktpunkten (Candidate Touchpoints)?

Summary

Die Analyse der Veröffentlichungen zeigt eine aktuell noch prozesshafte Optimierungssicht von Kontaktpunkten, die auf Effizienz und Standardisierung abzielt. Dennoch ist in den vergangenen Jahren die Bedeutung des Outside-In View, bei der die Perspektive der Bewerber und deren individuelle Erfahrungen als Kunden stärker berücksichtigt werden, gewachsen. Zukünftig wird prognostiziert, dass

datengetriebene und KI-gestützte Ansätze diesen Wandel beschleunigen, um eine echte kundenorientierte Haltung in der Candidate Experience zu realisieren.

Was bedeutet prozesshaftes Vorgehen?

- **Die Optimierung der Touchpoints:** Candidate Experience wird häufig in Phasen der Candidate Journey segmentiert, wie z. B. Attraction, Information, Bewerbung und Onboarding. Der Fokus liegt darauf, diese Touchpoints möglichst effizient, transparent und positiv zu gestalten – jedoch wird kritisiert, dass dies häufig aus Unternehmenssicht stattfindet und weniger auf das tatsächliche Erleben aus Sicht der Bewerber abgestimmt ist.
- **Messbare Ergebnisse:** Unternehmen setzen auf KPIs wie „Time-to-Fill“, Conversion Rates oder Zufriedenheitsbewertungen, um die Effektivität einzelner Prozessschritte zu bewerten. Dies zeigt eine klare Orientierung auf Prozesse und Optimierung.
- **Kandidatenzentrierte Kommunikation:** Das heißt, viele Maßnahmen sind darauf ausgerichtet, Kommunikationsstandards zu etablieren, die Erwartungen der Kandidaten an jedem Touchpoint erfüllen oder übertreffen sollen, die aber weniger personalisiert sind und die Erwartungen unterschiedlicher Zielgruppen nicht erfüllen.

Die Entwicklung zum Outside-In View

Eine ganzheitliche Perspektive von außen einnehmen heißt, Unternehmen integrieren zunehmend eine strategische Sichtweise, die die Bedürfnisse und Perspektiven der Kandidaten in den Mittelpunkt stellt. Dies zeigt sich insbesondere im Bemühen, Candidate Personas zu entwickeln und individuelle Erwartungen in die Gestaltung der Candidate Journey einfließen zu lassen. Eine langfristige Beziehungspflege fördert eine konsistente Candidate Experience, die auf Wertschätzung und authentischen Interaktionen basiert. Diese soll nicht nur kurzfristige Erfolge wie Einstellungen fördern, sondern auch die langfristige Bindung und die Arbeitgebermarke nach innen und außen stärken.

3. Welche konkrete Rolle spielen Daten und Recruiting-KPIs (vor allem welche und wie erhoben)?

Summary

Daten und KPIs sind elementar für ein effektives Experience Management. Während sie aktuell primär zur Optimierung einzelner Prozessschritte dienen, liegt die Zukunft in

einer ganzheitlichen, KI-gestützten Analyse, die personalisierte Erlebnisse bereits im Recruiting schafft und sich zur Messung der Mitarbeitergewinnung- und -bindung nachhaltig etablieren lassen.

Daten und KPIs werden aktuell bereits für die Erfassung und Messung von Erlebnissen eingesetzt: Positive Erfahrungen in der Candidate und Employee Journey werden zunehmend systematisch mit Key Performance Indicators (KPIs) gemessen. Zentrale KPIs umfassen dabei die „Time-to-Hire“, „Candidate Satisfaction“, „Conversion Rates“ und den „Net Promoter Score“. Diese Metriken erlauben Insights zur Messung der Effektivität von Recruiting- und Onboarding-Prozessen.

HR- oder People Analytics sowie intelligente Reportings ermöglichen die Integration und Analyse komplexer Datenquellen, wie z. B. Bewerbungsdaten, sozioökonomische Trends oder interne Performance-Potenzial-Kennzahlen. Dies hilft, zunehmend evidenzbasierte Entscheidungen zu treffen.

Zu den sog. feedbackbasierten Optimierungen zählen anonymisierte Umfragen und Kandidatenfeedbacks entlang der gesamten Candidate Journey, die auf das Onboarding Erweiterung finden. Diese zeigen datengestützte Optimierungspotenziale bei Prozessen wie Interviewführung oder einer Integration in die Organisation auf.

Mit Blick in die Zukunft geben Autoren folgende Perspektiven

Die Integration von Big Data und KI: Moderne Ansätze wie Predictive Analytics erlauben Vorhersagen über zukünftige Mitarbeiterbedarfe und ermöglichen die Optimierung von Prozessen. KI-gestützte Systeme personalisieren die Candidate und Employee Experience, indem sie individuelle Bedürfnisse und Präferenzen analysieren.

Ganzheitliche Systeme und die Data-Literacy

Unternehmen setzen auf zentrale Datenplattformen, die verschiedene Datenquellen konsolidieren. Der Aufbau von Data-Literacy-Kompetenzen in HR ist entscheidend. HR-Professionals müssen in der Lage sein, Analysen durchzuführen, deren Ergebnisse zu interpretieren und strategische Maßnahmen abzuleiten. Dazu argumentieren Autoren den sinnvollen Einsatz von generativer KI, die Informationen aus verschiedenen Datenquellen mit Vorschlägen zugänglich macht und HR sowie Führungskräften hybrid-assistierend zur Seite steht.

4. Hat sich ein strategisches Candidate Experience Management entwickelt und etabliert? Was sind die Kernelemente eines strategischeren Ansatzes? Welche Rolle spielt die gezielte, respektvolle und wertschätzende Beziehungsgestaltung

aus der Perspektive der Bewerbenden gedacht als Kerngedanken des Experience Managements?

Summary

Ein strategisches CXM konnte in der Meta-Analyse nur wenig identifiziert werden und scheint so die These noch in der Praxis im Aufbau begriffen zu sein. Eine strategische Ausrichtung gewinnt aber an Bedeutung, hinsichtlich der Potenziale einer Integration datenbasierter Ansätze, einer durchgängigen Beziehungsgestaltung sowie dem zunehmenden Einsatz digitaler Tools. Vor dem Hintergrund zunehmender Einsatzmöglichkeiten von KI-Tools sollte weiterhin verstärkt Wert auf eine respektvolle und wertschätzende Beziehungsgestaltung aus der Perspektive der Bewerbenden gelegt werden. Die Mensch-Mensch-Beziehung gilt auch in Zukunft als Schlüssel zur Differenzierung und nachhaltigen Bindung. Nicht die Maschine wählt aus und bindet, sie unterstützt hybrid-assistierend, vor dem Hintergrund, dass der menschliche Kontakt, so das Credo vieler Autoren, das zentrale Element bleibt.

Candidate Experience Management (CXM) wird zunehmend als strategischer Ansatz erkannt, jedoch ist es in der Praxis oft noch nicht vollständig etabliert. Viele Unternehmen fokussieren sich auf die Optimierung einzelner Prozesse oder Touchpoints in der Candidate Journey. Der strategische, langfristige Ansatz, der alle Phasen im Sinne einer durchgehenden People Journey konsistent umfasst, wird häufig noch nicht systematisch umgesetzt. Die Candidate Experience wird oft als Bestandteil des Employer Branding verstanden, wobei die Priorität darauf liegt, die Arbeitgebermarke attraktiv zu präsentieren, jedoch weniger auf einer durchgängigen Beziehungsgestaltung, welches der Kerngedanke des EX ist.

Die Analyse der Veröffentlichungen kristallisiert folgende Empfehlungen für ein strategisches CXM heraus, dessen Grundannahmen auch auf die People Journey übertragbar sind:

Die ganzheitliche Betrachtung der Candidate Journey

- Die Candidate Journey wird in Phasen wie Anziehung, Information, Bewerbung, Auswahl und Onboarding gegliedert.
- Datengestützte Entscheidungen: KPIs wie „Time-to-Hire“, Conversion Rates und Zufriedenheitsbewertungen werden systematisch erhoben, um Verbesserungen gezielt umzusetzen.

- Individualisierung und Wertschätzung: Der Bewerber wird als Kunde oder Partner auf Augenhöhe gesehen, hier variieren die Autoren in der Definition, aber der Grundgedanke ist gleich. Eine personalisierte Kommunikation und respektvolle Interaktion stärkt das Vertrauen und damit auch die langfristige Bindung im Sinne einer durchgehenden People Journey.
 - Integration digitaler Tools
-

Quellenverzeichnis

- Fink, Verena (2021): Künstliche Intelligenz in der Personalarbeit: Potenziale nutzen und verantwortungsbewusst handeln, erschienen im Schäffer Pöschel Verlag
- Griesser, Janine (2021): Optimierte deine Candidate Experience, URL: https://blog.hslu.ch/majorobm/2021/03/26/die-optimale-candidate-experien_grja/
- Scheller, Stefan / Germelmann, C.C. (2021): Digital Candidate Studie 2019/2020, URL Download der Studie: <https://persoblogger.de/download/digital-candidate-journey-studie-2019-2020-zum-recruiting-von-studenten-studierenden>
- Fuchs, Andreas (2021): Die häufigsten Candidate Experience Fehler – und wie sie sie vermeiden, URL: <https://blog.tintschl.de/candidate-experience-management>
- Plew, Anna (2021): Candidate Experience – Topp oder Flopp, auch als Whitepaper zum Download, URL: <https://www.haufe-akademie.de/blog/candidate-experience-topp-oder-flop/>
- Günthner, Josef (2021): Candidate Journey – die wichtigsten Stellschrauben für erfolgreiches Recruiting, URL: <https://www.it-daily.net/it-management/projekt-personal/candidate-journey-die-wichtigsten-stellschrauben-fuer-erfolgreiches-recruiting>
- Urenda, Ivan (2021): HR-Marketing: Wie die Candidate Journey proaktiv gestaltet werden kann, URL: <https://www.thomashutter.com/hr-marketing-wie-die-candidate-journey-proaktiv-gestaltet-werden-kann/>
- Behn, Florian (2022): Recruiting-Kennzahlen Teil 3: Cost per Qualified Applicant, URL: <https://www.humanresourcesmanager.de/recruiting/recruiting-kennzahlen-teil-3-cost-per-qualified-applicant/>

- Behn, Florian (2022): Recruiting-Kennzahlen Teil 2: Cost per Hire, URL: <https://www.humanresourcesmanager.de/recruiting/recruiting-kennzahlen-teil-2-cost-per-hire/>
- Christen, Jemeima (2022): Candidate Experience: Wer nicht wagt, der nicht gewinnt, URL: <https://www.hrtoday.ch/de/article/candidate-experience-wer-nicht-wagt-der-nicht-gewinnt>
- Prax, Sebastian (2022): 3 Maßnahmen für die perfekte Candidate Journey, URL: <https://www.hrjournal.de/3-massnahmen-fuer-die-perfekte-candidate-journey/>
- Sudermann, Robin (2022): Was Recruiting vom E-Commerce lernen kann, URL: <https://www.humanresourcesmanager.de/recruiting/karriereseite-candidate-journey-was-hr-vom-e-commerce-lernen-kann/>
- Haufe Verlag (o.A.) (2022): Warum Candidate Experience Management jetzt so wichtig ist, URL: https://www.haufe.de/personal/hr-management/warum-candidate-experience-management-jetzt-so-wichtig-ist_80_559734.html
- Günthner, Josef (2022): Candidate Journey: So optimieren Sie Ihr Recruiting, URL: <https://www.marktundmittelstand.de/personal/candidate-journey-so-optimieren-sie-ihr-recruiting>
- Grossman, Kevin / Schoolderman, Adela (2022): Candidate Experience: How to Improve Talent Acquisition to Drive Business Performance, erschienen im Kogan Page Verlag
- Bruckschen, Karl-Heinrich / Böck, Ruth (2014 / 2022): Candidate Experience schön und gut ... – Plädoyer für ein anderes Recruiting Mindset, URL: <https://www.rekrutierungserfolg.de/candidate-experience-schoen-und-gut-plaedoyer-fuer-ein-anderes-recruiting-mindset/>
- Wahl, Nadine (2022): Candidate Experience Management als Teil einer holistischen Unternehmensstrategie – Erhebung, Bedeutung und Gestaltung der Candidate Experience in Bewerbungsprozessen, erschienen im Apprimus-Verlag
- Spardel, Luisa (2022): Leitfaden für eine bessere Candidate Experience, URL: <https://recruitee.com/de-artikel/candidate-experience-leitfaden>
- Poths, Lukas (2022): Candidate Journey & Candidate Experience, URL: <https://konzeptp.de/candidate-journey-candidate-experience/>
- Galka, Simon (2022): Candidate Experience auf Karriere-Webseiten der deutschen Bundesministerien, erschienen im Springer Gabler Verlag

- o. A. Haufe Redaktion (2022): Onboarding als Teil der Employee Experience – voller Fokus auf den neuen Mitarbeiter:innen, URL: <https://www.haufe.de/hr/magazin/onboarding-experience-voller-fokus-auf-den-neuen-mitarbeiter>
- Knabenreich, Henner (2022): Von bewussten und unbewussten Signalen der Arbeitgeber, URL: <https://www.humanresourcesmanager.de/employer-branding/von-bewussten-und-unbewussten-signalen-der-arbeitgeber/>
- Schäf, Alexandra (2022): Die Candidate Experience soll das Vertrauen zwischen einem möglichen Kandidaten und dem Unternehmen stärken, URL: <https://compleet.com/wissen/candidate-experience>
- Wiebusch, Ruth (2022): Candidate Experience: Was Bewerber sich wünschen, URL: <https://www.spendit.de/magazin/candidate-experience-was-bewerber-sich-wuenschen/>
- Seitel, Iris (2022): Der Kandidat ist König, 8 ultimative Tipps, wie Sie Ihre Candidate Experience verbessern, URL: <https://www.hr-heute.com/magazin/candidate-experience-positive-bewerbungserfahrung-employer-branding>
- Klug, Michael / Besler, Jörg (2022): Trendradar KI, erschienen im Haufe Verlag
- Sonnberger, David (2022): Candidate Experience – so bewerben Sie sich bei Ihren Kandidat:innen, URL: <https://www.epunkt.com/r/blog/candidate-experience/>
- Helwerth, Jan (2022): Talent Acquisition: 6 Hebel gegen den Fachkräftemangel, URL: <https://www.hrm.de/talent-acquisition-6-hebel-fachkraftemangel-recruiting/>
- Hasenfratz, Jeremy (2022): Die Candidate Experience: der Geheimtipp für Ihre Arbeitgebermarke, URL: <https://www.appvizer.de/magazin/personalmanagement/recruitment/candidate-experience>
- Knabenreich, Henner (2022): Recruiting-Chatbots: Rohrkrepierer oder Must have?, URL: <https://personalmarketing2null.de/2022/11/10/akzeptanz-recruiting-chatbots/>
- Mauney, Stephanie (2022): The Recruiter Experience, URL: <https://www.emissary.ai/blog/the-recruiter-experience>
- Neumann Katharina / Ommerborn, Katharina (2022): Candidate Experience: Wie Sie Bewerber*innen beim Erstkontakt überzeugen, URL:

<https://www.contec.de/blog/beitrag/candidate-experience-bewerbungsprozess/>

- Miles, Madeline (2022): 9 must-haves for a stellar candidate experience, URL: <https://www.betterup.com/blog/candidate-experience>
- Petsch, Alexander / Becker, Dominik (2022): Best Practice im Social Media Recruiting: Interview mit Dominik Becker (Episode #77), URL: <https://www.hrm.de/best-practice-im-social-media-recruiting-interview-mit-dominik-becker-episode-77/>
- Rassool, Tima (2022): How to boost Candidate Experience by training Hiring Managers, URL: <https://www.elevatus.io/blog/boosting-candidate-experience-for-hiring-managers/>
- Ankush, Jhawar (2023): How interviewer training improves candidate experience?, URL: <https://www.barraiser.com/blogs/can-candidate-experience-improve-by-interviewer-training>
- Breton, Kelsy (2023): 10 Companies that have the best Employee Onboarding Experience (and you can too), URL: <https://omnihr.co/best-onboarding-experience/>
- Baehr, Katharina (2023): Candidate Experience verbessern: 3 wirksame Kniffe fürs Recruiting, URL: <https://journal.xhauer.com/recruiting/10021/candidate-experience-verbessern/>
- Eder, Georg (2023): Candidate Experience – Kein Problem für Recruiter mit guter Kinderstube, URL: <https://www.linkedin.com/in/georg-eder-a38b8b1/recent-activity/all/>
- Fanning, Bill (2023): The Power Of The Candidate Experience: Enhancing Recruitment Success, URL: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2023/07/03/the-power-of-the-candidate-experience-enhancing-recruitment-success/?sh=2a4542bb35de>
- Klasen, Florenz (2023): Candidate Journey: Die wichtigsten Phasen und Berührungspunkte, URL: <https://techminds.de/magazin/candidate-journey/>
- KOFA Kompetenzzentrum für Fachkräftesicherung (Herausgeber) (2023): Candidate Experience, URL: <https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden/rekrutierung/candidate-experience/>
- Daubenberger, Rebekka (2023): Die Zukunft des Recruitings: warum Daten unverzichtbar sind, URL: <https://www.humanresourcesmanager.de/pmk->

2023/die-zukunft-des-recruitings-warum-daten-unverzichtbar-sind/

- Gekeler, Senta (2023): Künstliche Empathie, URL: <https://www.humanresourcesmanager.de/recruiting/interview-simon-tschuertz-100-worte-kuenstliche-empathie/>
- Heyer, Isabell (2023): Candidate Journey: Wo und wie begeistert man potenzielle Bewerber, URL: <https://www.epicwork.de/wissen/candidate-journey/>
- Nielsen, Claus (2023): HR-Reporting und HR-Analytics: Der Gamechanger für Personalabteilungen? (sponsored), URL: <https://www.humanresourcesmanager.de/hr-reporting-und-hr-analytics-der-gamechanger-fuer-personalabteilungen-sponsored/>
- Reich, Nicole (2023): Data Literacy in HR als Grundlage für People Analytics, URL: <https://www.humanresourcesmanager.de/future-of-work/data-literacy-in-hr-als-grundlage-fuer-people-analytics/>
- Wood, Kathrin (2023): „Wenn die Candidate Journey nicht passt, bekommt Ihr keine Wunsch-KandidatInnen!“, URL: <https://kathrinwood.de/blog/candidate-journey-recruiting-massnahme/>
- Wisotzky, Hans-Heinz (2023): Die perfekte Candidate Journey & Experience: Erfolgreiches Recruiting für mittelständische Unternehmen und Start-ups, erschienen im Springer Gabler Verlag
- Lorenz, Michael / Nientiedt, Frank (2023): Digitales Recruiting entlang der Candidate Journey, erschienen im Springer Gabler Verlag
- Klug, Philipp / Schwanbeck, Anton (2023): KI Handbuch für HR: Wie man KI effizient im Recruiting benutzt
- Lehrle, Nicola (2023): Candidate Experience: Definition, Ziele, Phasen, Optimierung, Verantwortlichkeit, URL: <https://hiral.de/ratgeber/employer-branding/candidate-experience>
- Ishenko, Andrii (2023): Candidate Journey – Bewerberreise mit 5-Sterne-Garantie, URL: <https://business.studysmarter.de/blog/candidate-journey/>
- Sudermann, Robin (2023): Warum sich Kreativität im Recruiting auszahlt, URL: <https://www.humanresourcesmanager.de/recruiting/robin-sudermann-talentsconnect-warum-sich-kreativitaet-in-der-personalgewinnung-auszahlt/>
- Unisite (o.A.) (2023): E-book Candidate Experience, Download oder als Online Version, URL: <https://unisite.ch/download/e-book-candidate-experience-im-fokus/>

- Romero, Jordi (2023): So kann KI das Recruiting verbessern, URL: <https://www.personalwirtschaft.de/news/recruiting/so-kann-ki-das-recruiting-verbessern-161043/>
- o. A. (2023): Vom Erstkontakt zur Entscheidung: Die 5 Candidate Journey Phasen, URL: <https://join.com/de/recruitment-hr-blog/candidate-journey-phasen>
- o. A. Careerteam (2023): E-Recruiting trifft auf Candidate Experience, URL: <https://www.careerteam.de/de-insights/e-recruiting-trifft-auf-candidate-experience>
- Hausen, Ferdinand (2023): Die Candidate Experience und ihre weitreichenden Folgen, URL: <https://blog.hubspot.de/marketing/candidate-experience>
- Eger, Michael (2023): Vergesst Candidate Experience. Nicht, URL: https://www.haufe.de/personal/hr-management/future-of-talent/so-wichtig-ist-die-candidate-experience_80_595888.html
- Boarini, Federica (2023): So entscheiden sich Bewerber nicht für jemand anderen, URL: <https://www.personalwirtschaft.de/news/recruiting/so-entscheiden-sich-bewerber-nicht-fuer-jemand-anderen-152758/>
- Horbach, Florian (2023): 6 Strategien, um Ihre Candidate-Experience zu verbessern, URL: <https://zeeg.me/de/blog/content/6-strategien-um-ihre-candidate-experience-zu-verbessern>
- Schäfer, Arno (2023): So lassen sich Fehlentscheidungen bei Neueinstellungen vermeiden, URL: <https://www.personalwirtschaft.de/news/recruiting/so-lassen-sich-fehlentscheidungen-bei-neueinstellungen-vermeiden-152457/>
- Harding, Lee (2023): Candidate Experience Is Driven By Recruiter Experience, therecruitingplaybook.co.uk
- Wedekind, Kai / Jahn, Jennifer (2023): Die Candidate Journey: Ein Schlüssel zur erfolgreichen Personalgewinnung, URL: <https://www.versicherungsforen.net/betrieb-organisation/die-candidate-journey-ein-schluessel-zur-erfolgreichen-personalgewinnung>
- Schmidt, Franziska (2023): Candidate Experience: Definition, Ziele, Phasen & Tipps im Überblick, URL: <https://hire.heyjobs.co/de-de/blog/candidate-experience>
- Kay, Christoph (2023): Candidate Experience: Welchen Einfluss hat sie auf das Employer Branding und das Recruiting?, URL: <https://employer.it-talents.de/blog/candidate-experience/>

- Rütten, Marcel / Verhoeven, Tim (2023): Recruiting Analytics: Mehr Erfolg mit Data-Driven Recruiting, erschienen im Springer Gabler Verlag
- Mittermann, Beatrix (2023): Candidate Journey, URL: <https://www.stepstone.at/e-recruiting/blog/candidate-journey/>
- Petsch, Alexander / Rütten, Marcel (2023): Marcel Rütten: Recruiting-Strategien, URL: <https://www.hrm.de/recruiting-strategien-gesprochener-text/>
- Petsch, Alexander / Kirchner, Jan (2023): Jan Kirchner: Talent Analytics und logische Kennzahlen, URL: <https://www.hrm.de/hrm-hacks-talent-analytics-und-logische-kennzahlen/>
- Petsch, Alexander / Ketterer, Hubert (2023): Hubert Ketterer zum Whatsapp Recruiting: Einfach, schnell, barrierefrei, URL: <https://www.hrm.de/hubert-ketterer-zum-whatsapp-recruiting-einfach-schnell-barrierefrei/>
- Wolter, Ute (2023): Personalabteilungen verschenken Potenzial beim Recruiting, URL: <https://www.personalwirtschaft.de/news/recruiting/personalabteilungen-verschenken-potenzial-beim-recruiting-162545/>
- Weinert, Stephan / Günther, Elma / Pfeil, Silko / Dudda-Luzzato, Deborah / Weber, Lena (2023): Wie wird sich das Recruiting bis zum Jahr 2035 verändern?, URL: <https://www.humanresourcesmanager.de/recruiting/studie-bundesverband-personalmanagerinnen-die-zukunft-des-recruiting-im-jahr-2035/>
- Prescott, Lian (2023): How to Deliver a Great Candidate Experience Before They Even Apply, URL: <https://www.smartrecruiters.com/blog/candidate-experience-before-they-apply/>
- Zwerschina, Matthias (2023): Candidate Experience – so optimieren Sie Ihre Personalsuche (mit Definition, 6-Phasen-Modell und 7 Tipps) [2024], URL: <https://jobheld.io/candidate-experience/>
- Aust, Stefanie (2024): Candidate Journey: Definition, Bedeutung, Touchpoints, Optimierung und Erfolgsmessung, URL: <https://hiral.de/ratgeber/personalsuche/candidate-journey>
- Baluch, Anna / Main, Kelly (2024): 14 Onboarding Best Practices (2024 Guide), URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/onboarding-best-practices/>
- Odoi, Tawia (2024): KI Exzellenz, erschienen im Haufe Verlag
- Heise, Tim (2024): Candidate Journey: Eine Schlüsselkomponente des Employer Brandings, URL: <https://camino-agentur.de/wissen/candidate-journey-eine-schluessselkomponente-des-employer-brandings/>

- Rosselini, Marta (2024): Erfolgreiches Candidate Experience Management – Ihr Weg zur Top-Arbeitgebermarke!, URL: <https://blaupause.biz/erfolgreiches-candidate-experience-management-ihr-weg-zur-top-arbeitgebermarke/>
- o. A. (2024): Candidate Experience verbessern: So punktest du bei Bewerber:innen, URL: <https://hire.workwise.io/hr-praxis/employer-branding/candidate-experience>
- o. A. (2024): Candidate Experience: Das gilt es zu beachten!, URL: <https://www.dvinci.de/recruitingspot/candidate-experience/>
- o. A. (2024): What is candidate experience? An exclusive guide for recruiters, URL: <https://recruitcrm.io/blogs/candidate-experience/>
- o. A. Recruiting.com (2024): The Case for Providing a Positive Candidate Experience, URL: <https://www.recruiting.com/blog/the-case-for-providing-a-positive-candidate-experience/>
- o. A. (2024): Candidate Experience und Reverse Recruiting, URL: <https://hcm4all.com/blog/candidate-experience-und-reverse-recruiting/>
- o. A. (2024): Candidate Experience: Vermeiden Sie unbedingt diesen Fehler!, URL: <https://www.vitapio.com/candidate-experience-fehler/>
- o. A. (2024): Candidate Experience: Messen Sie mit Umfragen Bewerbererfahrungen Ihrer Kandidaten, von QuestionPro veröffentlicht, URL: <https://www.questionpro.de/candidate-experience/>
- o. A. (2024) Beitrag von socialtalent: 7 Ways to Create a Truly Inclusive Candidate Experience, URL: <https://www.socialtalent.com/blog/dei/inclusive-candidate-experience>
- o. A. (2024) Beitrag von HireQuotient: What is Candidate Experience in Recruitment? URL: <https://www.hirequotient.com/hr-glossary/what-is-candidate-experience-in-recruitment>
- o. A. (2024): The Importance of the Recruiter Experience, URL: <https://www.sci.bio/importance-recruiter-experience/>
- Dietz, Sonja (2024): Candidate Experience: Der Recruiting-Prozess als positives Erlebnis für Kandidaten, URL: <https://www.monster.de/mitarbeiter-finden/hr-know-how/recruiting/mitarbeiter-einstellen/der-recruiting-prozess-als-positives-erlebnis-fuer-kandidaten-126713/>
- Sundberg, Jörg (2024): A Model of Candidate Experience, URL: <https://linkhumans.com/model-candidate-experience/>

- Färber, Luisa (2024): Candidate Experience verbessern: Das solltest du vorher wissen!, URL: <https://www.gruender.de/hr-office/candidate-experience/>
- Groß, Michael / Staff, Jörg (Hrsg.) (2024): KI-Revolution der Arbeitswelt, erschienen im Haufe Verlag
- Kießling, Sascha (2024): Candidate Experience: Wie du Bewerber zu Fans machst, URL: <https://www.recruiting-future.com/de/blog/candidate-experience>
- Rethmeyer, Charleen (2024): Kein HR ohne Tech, erschienen im Haufe Verlag
- Schach, Marc (2024): Warum die Candidate Experience über den Verbleib im Unternehmen entscheidet, URL: <https://www.personalwirtschaft.de/news/recruiting/warum-die-candidate-experience-ueber-den-verbleib-im-unternehmen-entscheidet-168149/>
- Schmid, Rüdiger (2024): Candidate Experience – der entscheidende Faktor im Recruiting, URL: <https://www.onlyfy.com/de/ressourcen/blog/candidate-experience/>
- Schmitz, Eva (2024): Candidate Experience: So wird die Bewerbererfahrung zum Erfolg, URL: <https://www.personio.de/hr-lexikon/candidate-experience/>
- Schön, Michael (2024): Recruiting-Controlling: Die wichtigsten Kennzahlen im Überblick, URL: <https://www.jacando.com/de/blog/recruiting-controlling-kennzahlen/>
- Schulz, Wolfgang (2024): Candidate Experience: So wird die Bewerberreise zum Erfolg, URL: <https://www.rosenberger-manpower.de/blog/candidate-experience-so-wird-die-bewerberreise-zum-erfolg/>
- Seidel, Daniel (2024): Candidate Experience: Wie Sie Bewerber zu Fans machen, URL: <https://www.recruiting-erfolg.de/candidate-experience/>
- Steiner, Christoph (2024): Candidate Experience: Wie Sie Bewerber begeistern, URL: <https://www.hr-manager.eu/candidate-experience/>
- Tiggis, David (2024): Candidate Experience: Wie Sie Bewerber zu Fans machen, URL: <https://www.talention.de/blog/candidate-experience>
- Ullrich, Lars (2024): Candidate Experience: Wie Sie Bewerber zu Fans machen, URL: <https://www.competitiverecruiting.de/candidate-experience/>
- Völkl, Matthias (2024): Candidate Experience: Wie Sie Bewerber zu Fans machen, URL: <https://www.hr-practice.de/candidate-experience/>

- Wagner, Thomas (2024): Candidate Experience: Wie Sie Bewerber zu Fans machen, URL: <https://www.hr-journal.de/candidate-experience/>
- Weber, Andreas (2024): Candidate Experience: Wie Sie Bewerber zu Fans machen, URL: <https://www.recruiting-strategie.de/candidate-experience/>
- Weiß, Sabine (2024): Candidate Experience: Wie Sie Bewerber zu Fans machen, URL: <https://www.hr-performance.de/candidate-experience/>
- Zimmermann, Klaus (2024): Candidate Experience: Wie Sie Bewerber zu Fans machen, URL: <https://www.hr-gmbh.de/candidate-experience/>