

# RECRUITING NEU GEDACHT

Die Kunst der erfolgreichen Personalvermittlung

# MODERNES RECRUITING IST KOMPLEX.

Um enge Beziehungen zu Bewerber-Communitys aufzubauen, braucht es innovative Ansätze und fundiertes Wissen. Digitale Technologien, neue Methoden der Datenanalyse und – allen voran – eine individuelle Ansprache sind dabei wichtige Erfolgsfaktoren.

# INHALTE

- 01** Recruiting im Wandel
- 02** Das alte Modell: Werben und bewerben
- 03** Das neue Modell: Finden und binden
- 04** Fallstudie: Mehr ist mehr!
- 05** Intern oder extern? Eine komplexe Entscheidung
- 06** Versteckte Kosten der Personalbeschaffung
- 07** Recruiting neu gedacht: die Verschmelzung von Kunst und Wissenschaft





„Seit zehn Jahren leite ich Hays. Noch nie haben sich seitdem Personalbeschaffung und -vermittlung so schnell verändert wie heute. Technische Innovationen, die Dynamik der digitalen Welt, neue Möglichkeiten der Datenanalyse sowie der Einsatz künstlicher Intelligenz feuern diesen Prozess an. Die grundlegende Frage bleibt jedoch dieselbe: Wie lassen sich die besten Arbeitskräfte für Ihr Unternehmen finden?“

Alistair Cox, Chief Executive, Hays plc

# RECRUITING IM WANDEL

## FINDEN & BINDEN

- ✓ Attraktive Positionen bleiben mangels Bewerbungen lange unbesetzt
- ✓ Das Konzept „Finden und binden“ bietet eine **professionelle Alternative zur Inhouse-Lösung**

Recruiting war schon immer eine Kunst. Wer vertrauensvolle Beziehungen aufbauen und Gemeinsamkeiten unterschiedlicher Parteien finden will, braucht viel Fingerspitzengefühl. Das allein reicht heute aber nicht mehr aus. Datenanalyse, künstliche Intelligenz und digitale Technologien erschließen der Personalbeschaffung ganz neue Möglichkeiten.

### Der digitale Bewerbungsprozess

Bis vor einigen Jahrzehnten war die gedruckte Stellenanzeige bei der Personalbeschaffung das Mittel der Wahl. Diese wurde dann durch Online-Jobbörsen abgelöst, welche den Jobsuchenden auf einen Klick eine Vielzahl geeigneter Stellenangebote anbieten. Bewerben kann man sich heute ebenfalls per Knopf-druck.

### Masse ist nicht gleich Klasse

Weil alles viel schneller und einfacher geht, wird so mancher Arbeitgeber von Bewerbungen überflutet. Eigentlich toll. Aber leider bedeutet Masse nicht automatisch Klasse: Längst nicht jede Bewerbung, die im Posteingang der Recruiter landet, passt auch zum ausgeschriebenen Stellenprofil. Entsprechend mühsam und zeitaufwendig ist es, die Spreu vom Weizen zu trennen.

### Fachkräftemangel erschwert die Personalbeschaffung

Zudem erschwert in einigen Branchen und Nischenmärkten ein zunehmender Fachkräftemangel die Personalbeschaffung. Vielerorts suchen Unternehmen händeringend nach qualifizierten Mitarbeitern – leider oft vergeblich. Selbst attraktive Positionen bleiben mangels Bewerbern zuweilen lange unbesetzt.

### Die Jobs finden die Bewerber

Insgesamt gestaltet sich die digitale Personalbeschaffung also keinesfalls einfacher, sondern eigentlich sogar komplizierter. Hinzu kommt, dass potenzielle Kandidaten inzwischen erwarten, von Personalverantwortlichen aktiv angesprochen zu werden, und zunehmend darauf verzichten, selbst auf Stellenausschreibungen zu antworten. Mit anderen Worten: Nicht die Bewerber finden die Jobs, sondern die Jobs finden die Bewerber.

### Kontinuierliche Kontaktpflege zu interessanten Fachkräften

Sachkundige Personalvermittler kompensieren dies, indem sie ihren Suchradius und damit den Kreis potenzieller Bewerber erweitern, z. B. indem sie auch inaktive oder passive Jobsuchende

ins Visier nehmen. So steigt die Chance, geeignete Kandidaten zu finden, sie für einen Stellenwechsel zu begeistern und erfolgreich zu vermitteln. Dieser Prozess ist enorm zeit- und arbeitsintensiv, lohnt sich aber. Denn nur, wer den Kontakt zu interessanten Fachkräften kontinuierlich pflegt, hat sie auf dem Schirm, wenn es darauf ankommt.

### Die interne Personalsuche verursacht eine Vielzahl versteckter Kosten

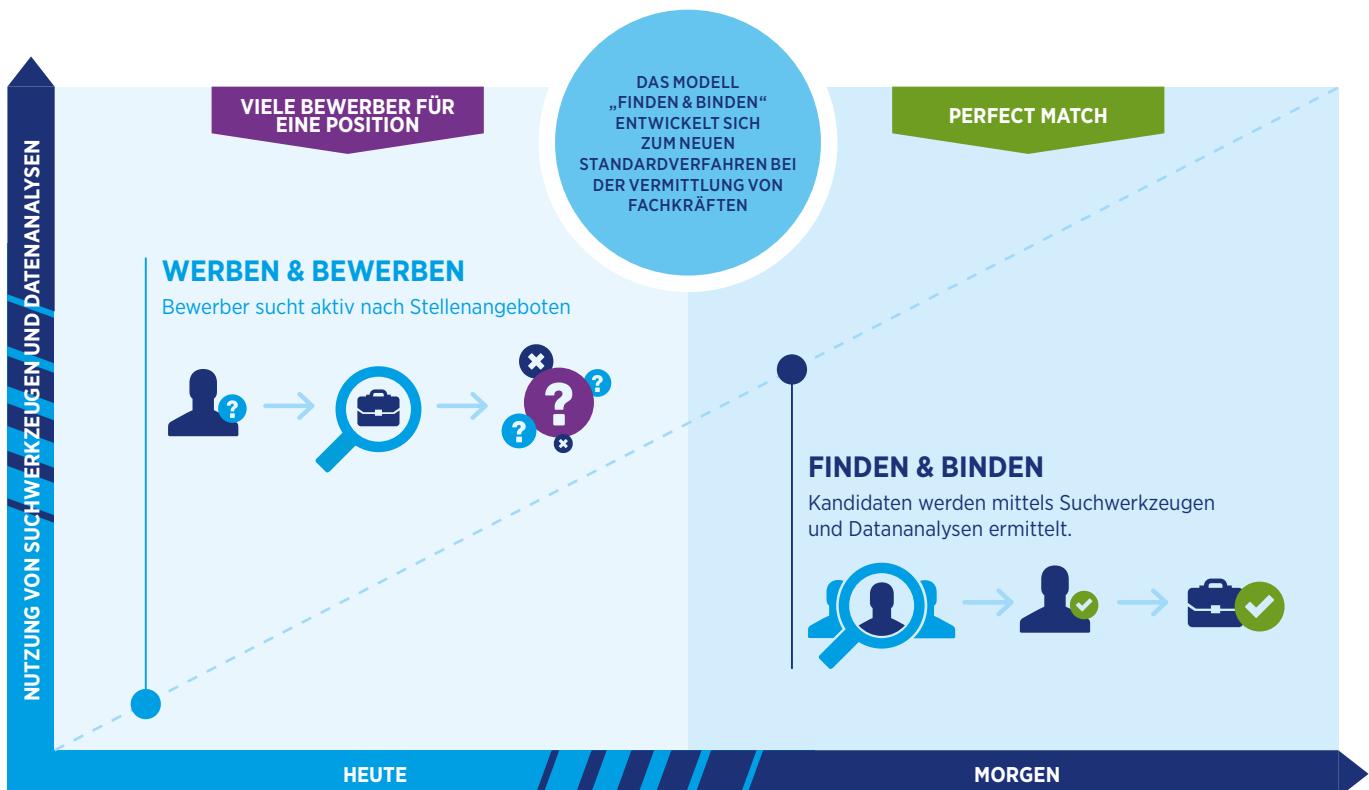
Die Personalbereiche größerer Unternehmen stellen zuweilen spezialisierte Recruiting-Teams ab, die sich ausschließlich um Aufbau und Pflege derartiger Kandidatenpools kümmern. Für die Mehrzahl der Arbeitgeber ist dies aber keine Option, denn die intern organisierte Personalsuche verursacht trotz aller neuen technischen Möglichkeiten eine Vielzahl versteckter Kosten. Um eine zielgerichtete, individuelle Kommunikation in großem Maßstab zu ermöglichen, braucht es zudem innovative Softwarelösungen sowie hochwertige Inhalte. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) haben dafür weder finanzielle noch personelle Mittel.

### Das Konzept „Finden und binden“

Das Konzept „Finden und binden“ bietet Unternehmen eine professionelle Alternative zur Inhouse-Lösung. Immer mehr Unternehmen setzen auf die Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern wie Hays. Denn wir stehen tagtäglich mit mehreren hundert-tausend Bewerbern in Kontakt. Unsere Personalberater kennen Karriereziele und Interessen der einzelnen Kandidaten und können ihnen so passgenaue Stellenangebote vermitteln.

# PERSONALVERMITTLUNG IM WANDEL

Recruiting war schon immer eine Kunst. Denn dabei geht es um den Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen und die Fähigkeit zur Einschätzung, ob zwei Parteien zueinander passen. Nun führen Fortschritte in der Datenanalyse, der künstlichen Intelligenz und digitalen Technologie zu einer Transformation der Recruiting-Prozesse. So wird die Kunst durch die Wissenschaft ergänzt.



## Stellen werden gefunden:

Bewerber suchen nach Stellenangeboten und bewerben sich auf ansprechende Anzeigen. Das setzt voraus, dass sie offen für neue Jobmöglichkeiten sind. Personalvermittler sind darauf angewiesen, dass die Menge und Qualität der eingehenden Bewerbungen stimmt. Bei schwieriger zu besetzenden Stellen kommen Bewerberdatenbanken zum Einsatz.

## Bewerber werden gefunden:

Mithilfe von Suchwerkzeugen und Datenanalysen erstellen Personalvermittler umfangreiche Auswahllisten. Diese enthalten auch Kandidaten, die aktuell nicht aktiv nach einem neuen Job suchen. Der Wettbewerbsvorteil der Personalvermittler richtet sich nach Menge und Qualität der verfügbaren Daten. Und natürlich danach, wie eng ihre Beziehungen zu den einzelnen Bewerbern sind.

# DAS ALTE MODELL: WERBEN UND BEWERBEN

Früher erschienen Stellenanzeigen in erster Linie in nationalen oder regionalen Tageszeitungen, Fachzeitschriften und Magazinen – und brachten so bei Medienhäusern und Verlagen die Kassen ordentlich zum Klingeln. Inzwischen finden Jobsuchende entsprechende Angebote eher im Internet. Am Prinzip des traditionellen Personalbeschaffungsmodells „Werben und bewerben“ hat sich jedoch wenig geändert.

**Bis vor 30 Jahren wurden neue Arbeitskräfte nach einem ganz klaren Muster an Bord geholt: Unternehmen schalteten Stellenanzeigen oder beauftragten eine Personalagentur damit, Bewerber schickten ihre Unterlagen per Post und wurden im besten Fall zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen. Stimmten Qualifikationen und Chemie, kam es zur Vertragsunterzeichnung und der ausgewählte Kandidat wurde eingestellt.**

## Die ersten Online-Jobbörsen

Dann kam das Internet. Und damit die ersten Online-Jobbörsen. Kurz darauf veröffentlichten zudem Tageszeitungen Stellenanzeigen auf ihren Internetseiten. Mitte der 2000er folgten zahlreiche Online-Angebote, die sich explizit auf die Vermittlung von Kandidaten spezialisierten.

## Vertikale Suchmaschinen

Ein weiterer Wandel ging mit den sogenannten Internet-aggregatoren einher. Diese vertikalen Suchmaschinen bündeln Stellenangebote aus unterschiedlichen Quellen auf einer einheitlichen Plattform. Der Vorteil: Wer einen neuen Job sucht, erkennt spannende Angebote auf einen Blick. Per Mausklick lassen sich zudem einzelne Fachgebiete, Qualifikationen oder Regionen herausfiltern.

## Google for Jobs

Inzwischen bieten etablierte Stellenbörsen (z. B. StepStone, Monster oder Jobware) in Verbindung mit vertikalen Suchmaschinen (z. B. Indeed oder Kimeta) Bewerbern einfache Lösungen, um neue Stellen zu suchen und sich darauf zu bewerben. Ein bedeutender neuer Anbieter auf diesem Gebiet ist Google mit seiner Suchfunktion „Google for Jobs“. Diese wurde zunächst in den USA lanciert und später auf andere Länder ausgeweitet.

## Die Grenzen des Modells „Werben und bewerben“

Durch die rasante Entwicklung und das Wachstum sozialer Netzwerke und Online-Communitys – allen voran LinkedIn – stößt das Modell „Werben und bewerben“ zunehmend an seine Grenzen. Denn Jobsuchende können per Mausklick in ihrem Profil festlegen, dass sie über neue Stellen informiert werden möchten – und müssen nun noch weniger Energie darauf verwenden, auf eigene Faust nach neuen Herausforderungen zu suchen. Stattdessen verlassen sie sich darauf, dass Personalvermittler ihr Profil finden und ihnen interessante Angebote unterbreiten.



Sie wollen mehr erfahren?  
Hier finden Sie weitere Informationen  
zum Konzept „Finden und binden“:  
> [hays.de/finden-und-binden](http://hays.de/finden-und-binden)

## DEFINITION JOBBÖRSE

Eine Jobbörsen ist eine Internetseite, auf der Arbeitgeber – i. d. R. gegen eine Gebühr – Stellenangebote veröffentlichen. Interessierte Bewerber übermitteln ihre Unterlagen über die Website direkt per Mausklick an das Unternehmen.

Einige Jobbörsen arbeiten branchenübergreifend, während andere sich gezielt auf einzelne Bereiche wie Finanzen, Medien oder Informationstechnologie konzentrieren.



# ENTWICKLUNG DER PERSONALBESCHAFFUNG



## VOR DEM INTERNETZEITALTER

19. JAHRHUNDERT – 1990ER-JAHRE

Stellenanzeigen werden hauptsächlich in Printmedien veröffentlicht.



## 1. ENTWICKLUNGSSPRUNG: JOBBÖRSEN

1990ER-JAHRE

Stellenausschreibungen und die erste Bewerbungsrounde werden zunehmend ins Internet verlagert. Das Printmodell verliert weitgehend an Bedeutung.



## 2. ENTWICKLUNGSSPRUNG: NETZWERKE

2000ER-JAHRE

Zahlreiche soziale Plattformen und Netzwerke entstehen – und damit neue Kanäle, um Bewerber zu erreichen und ihr Interesse zu wecken.



## 3. ENTWICKLUNGSSPRUNG: VERTIKALE SUCHMASCHINEN

2010ER-JAHRE

Neue Suchmaschinen bündeln Stellenanzeigen von Jobbörsen und Personalvermittlerseiten. Das erleichtert Bewerbern die Stellensuche.



HEUTE

Das klassische Modell „Werben und bewerben“ wird durch den neuen Ansatz „Finden und binden“ abgelöst. Es werden innovative Analysemethoden genutzt, um eine möglichst große Anzahl potenzieller Bewerber und Wechselwilliger zu erreichen.



Einige der größeren Jobbörsen positionieren sich inzwischen ebenfalls als Personalvermittler und bieten Unternehmen an, Bewerber aktiv zu suchen. Allerdings stellt diese Dienstleistung im Wesentlichen nur eine Variante des Konzepts „Werben und bewerben“ dar. Denn sie setzt lediglich auf eine Mischung aus E-Mail-Marketing und Online-Banneranzeigen – der persönliche Kontakt zu potenziellen Kandidaten fehlt.

### Das Manko des Modells „Werben & bewerben“

Genau hierin besteht das grundlegende Manko des Modells „Werben und bewerben“: Das Konzept stützt sich in erster Linie darauf, dass die Bewerber nach Jobmöglichkeiten suchen und sich aktiv auf eine Stellenanzeige melden. Zudem beschränkt sich der Bewerberpool auf aktiv Jobsuchende – also auf genau die Personen, die sich auch über andere Kanäle bewerben.

Das zeigt: Das klassische Modell hilft, offene Stellen mit verfügbaren Kandidaten zu besetzen. Nicht mehr und nicht weniger.

### Eine neue Ebene der Personalbeschaffung

Innovative Tools ermöglichen Personalvermittlern inzwischen aber, einen Schritt weiter zu gehen: Sie sorgen nicht nur dafür, dass offene Stellen irgendwie besetzt werden, sondern finden die besten Kandidaten für die Vakanten. Das erfordert jedoch Kenntnisse darüber, wie digitale Plattformen und Werkzeuge effizient genutzt, Bewerberpools kontinuierlich erweitert und die entsprechenden Daten zielgerichtet ausgewertet werden. Beherrscht ein Personalvermittler diese Wissenschaft, erreicht er nicht nur Jobsuchende, sondern auch wechselwillige Kandidaten und hebt damit die Personalbeschaffung auf eine neue Ebene.

# DAS NEUE MODELL: FINDEN UND BINDEN

## FINDEN & BINDEN

- ✓ Recruiter müssen **einen Dialog pflegen** – sowohl via Internet als auch persönlich

**„Finden und binden“ ist ein neues Konzept der Personalbeschaffung. Es kombiniert bewährte Verfahren und Kompetenzen der klassischen Personalvermittlung – wie z.B. den Erfahrungsschatz und die persönliche Bindung eines guten Personaldienstleisters – mit neuen Technologien und Techniken zur Datenauswertung. Mithilfe dieses Modells und einer Reihe von Programmen zum maschinellen Lernen ermitteln wir, wie offen ein Bewerber für ein konkretes Stellenangebot ist.**

### Digitale Plattformen und Werkzeuge der Datenanalyse

Über soziale Netzwerke und Online-Communitys können Arbeitgeber und Personalvermittler mit Millionen von potenziellen Bewerbern in Kontakt treten. Digitale Plattformen und Werkzeuge der Datenanalyse helfen, geeignete Kandidaten zu finden, ihr Interesse zu wecken und sie an Bord zu holen.

### Geeignete Kandidaten zu ermitteln ist und bleibt eine Mammutaufgabe

Wer die Wahl hat, hat die Qual. Das gilt auch beim Recruiting. In der riesigen Masse potenzieller Kandidaten das ideale Talent zu finden, ist alles andere als einfach. Daran ändern auch die Automatisierungswerkzeuge einiger Jobportale sowie leistungsstarke Suchfunktionen kaum etwas. Geeignete Kandidaten zu ermitteln, ist und bleibt eine Mammutaufgabe – erst recht, da auch die Bewerbungen berücksichtigt sein wollen, die über klassische Kanäle eingehen.

Ein weiterer Stolperstein: Wer nicht über modernste Datenanalyseprogramme und Kundenbindungssysteme verfügt, versorgt potenzielle Bewerber womöglich mit Angeboten, die gar nicht zu deren Profil und Interessen passen. Das kommt nicht besonders gut an: Der Kandidat fühlt sich missverstanden und entwickelt dem einstellenden Unternehmen bzw. dem Personaldienstleister gegenüber Skepsis. Im schlimmsten Fall wird er deren künftige Angebote komplett ignorieren.

### Die Macht der Daten

Hays ist überzeugt, dass sich das Modell „Finden und binden“ in der Personalbeschaffung mittelfristig durchsetzen wird. Das hat jedoch zur Bedingung, dass die potenziellen Kandidaten – einschließlich all jener, die vielleicht gar nicht aktiv nach einer neuen Stelle suchen – sowie deren Karrierewünsche bekannt sind. Nur so können Recruiter ihnen relevante und attraktive Stellenangebote vorstellen.

### Anreicherung der Bewerberdaten

Dabei reicht es nicht, entsprechende Kontaktdaten vorzuhalten. Wer sich ein klares Bild von Bewerbern, ihren Kompetenzen und einschlägigen Erfahrungen machen will, muss ihre Kontaktdaten um weitere Informationen, wie bspw. Interessen und Karriereziele, anreichern. Anschließend geht es darum, die vorhandenen Daten gezielt auszuwerten, eine Auswahlliste geeigneter Kandidaten zu erstellen und diesen die Vakanz vorzustellen.

### Ausbau der Kompetenzen im Bereich Kandidatenermittlung

Hays hat sich in den letzten Jahren gezielt darauf konzentriert, seine Kompetenzen im Bereich Kandidatenermittlung weiter auszubauen. Dazu setzen wir auf die intelligente Kombination folgender Elemente: strategische Partnerschaften mit unterschiedlichen Karrierenetzwerken, Bereitstellung hochwertiger Inhalte für die Karriereplanung sowie Implementierung leistungsstarker Softwarelösungen und Verfahren zur Marktanalyse. Zudem haben wir in Werkzeuge der Künstlichen Intelligenz sowie Programme zum maschinellen Lernen investiert – und sind somit auch technisch für die Anforderungen der digitalen Personalbeschaffung bestens gerüstet.

### Recruiter müssen einen Dialog pflegen

Denn letztlich zielt das neue Modell „Finden und binden“ eben nicht nur darauf ab, die richtigen Kräfte zu finden. Vielmehr geht es darum, über einen längeren Zeitraum hinweg mit interessanten Bewerbern in Kontakt zu bleiben. Das heißt: Recruiter müssen einen Dialog pflegen – und zwar sowohl via Internet als auch persönlich. Um im entscheidenden Moment das beste Talent für eine offene Stelle zu finden, braucht es deshalb nicht nur leistungsstarke Technik und Automatisierungswerkzeuge, sondern auch die Erfahrung und die Fachkompetenz eines Personalberaters.

✓ Laut LinkedIn ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich eine Person auf ein Stellenangebot bewirbt, **deutlich höher, wenn sie zuvor durch einen Personalvermittler wie Hays kontaktiert wurde**

## Die Bedeutung von Inhalten

Bei jeder Kontaktaufnahme bedarf es hochwertiger Inhalte: Informationen, Empfehlungen, Artikel und Blogseinträge zu relevanten Themen bieten aktiven und passiven Kandidaten in jeder Phase ihrer Stellensuche Orientierung. Fachkundige Einblicke in das Arbeitsgebiet der betreffenden Person vertiefen die Beziehung zwischen Berater und Kandidat und ebnen den Weg zu einem kontinuierlichen Dialog.

## Eine Beziehung zum Bewerber aufbauen

Für einen regen Austausch zwischen Personaldienstleister und Bewerber müssen zwei Grundfragen geklärt sein: Wer ist der Kandidat und was interessiert ihn? Nur wer das weiß, kann die passenden Stellenangebote zum richtigen Zeitpunkt unterbreiten. Außerdem kann ein Personalberater, der das berufliche Profil und die Interessen eines potenziellen Bewerbers kennt, dieses Wissen nutzen, um eine Beziehung zu ihm aufzubauen.

## Der persönliche Kontakt ist entscheidend

Das lohnt sich: Denn so kommt ein zwangloses Gespräch über eine Jobmöglichkeit viel leichter zustande, selbst wenn der Kandidat gerade nicht aktiv nach einer neuen Stelle sucht. Und laut dem globalen Jobnetzwerk LinkedIn ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich eine Person auf ein Stellenangebot bewirbt, deutlich höher, wenn sie zuvor durch einen Personalvermittler wie Hays kontaktiert wurde. Das zeigt: Technische Fortschritte vereinfachen zwar die Personalbeschaffung, dennoch geht nach wie vor nichts über den persönlichen Kontakt.

## Strategische Partnerschaft mit LinkedIn und XING

Hays hat bereits 2012 eine strategische Partnerschaft mit LinkedIn geschlossen und veröffentlicht regelmäßig Beiträge auf der Plattform. Inzwischen folgen fast zwei Millionen Menschen

unseren Inhalten. Wir werten regelmäßig aus, wie viele LinkedIn-Mitglieder die Beiträge lesen und welche Themen besonders interessant sind. Auch mit dem in Deutschland führenden Karrierenetzwerk XING hat Hays eine umfassende Partnerschaft geschlossen. Hays-Mitarbeiter haben einen umfassenden Zugriff auf alle Funktionalitäten des Online-Netzwerkes und veröffentlichen ihre Stellen automatisiert direkt in der XING-Community.

## Strategie zur Entwicklung von Inhalten

Dank unserer Kooperation mit strategischen Partnern haben wir inzwischen eine allgemeine Strategie zur Entwicklung von Inhalten erarbeitet. Darin fließt das Wissen unserer Berater ebenso ein wie Erkenntnisse und Materialien anderer relevanter Quellen. Zudem verfolgen und bewerten wir den Kontaktaustausch mit Hays über alle Kanäle und Plattformen hinweg.

## Der Content-Management-Zyklus von Hays

So ermitteln wir, nach welchem Muster Inhalte angeklickt werden und wofür Unternehmen und Kandidaten am meisten Interesse zeigen. Nachstehende Grafik verdeutlicht diesen Prozess. Der Content-Management-Zyklus von Hays ist ein lebendiger Kreislauf, der dafür sorgt, dass Inhalte zielführend erstellt, gebündelt und kontinuierlich optimiert werden.

## Kontinuierliche Optimierung der Inhalte

Die Grundlage dafür schaffen innovative Softwarelösungen und IT-Systeme. Damit ermitteln wir, wie die unterschiedlichen Zielgruppen die bereitgestellten Informationen nutzen. So können unsere Content-Teams die veröffentlichten Inhalte fortwährend immer weiter an die Bedürfnisse der Nutzer anpassen. Detaillierte Datenanalysen helfen zudem, den optimalen Veröffentlichungszeitpunkt der Beiträge zu ermitteln.

## DER CONTENT-MANAGEMENT-ZYKLUS VON HAYS



# FALLSTUDIE: VERMITTLUNG EINES DATENANALYSTEN

**Ein Kunde beauftragte Hays unlängst mit der Vermittlung eines Datenanalysten – und erfuhr so, welchen Unterschied innovative Methoden der Personalvermittlung bei der Stellenbesetzung machen:**

## Masse ist nicht gleich Klasse

Auf Stellenanzeigen, die auf der Internetseite von Hays sowie in anderen Stellenportalen geschaltet waren, gingen 77 Bewerbungen ein. Auf den ersten Blick ein ordentliches Ergebnis. Auf den zweiten Blick stellte sich jedoch heraus, dass fast die Hälfte (38) dieser Bewerbungen die grundlegenden Eignungsprüfungen nicht bestanden: So verfügten beispielsweise einige Kandidaten über keinerlei Erfahrungen in der Datenanalyse, andere besaßen keine Arbeitsgenehmigung im Land des Arbeitgebers.

## Bewerbungen wurden intensiv geprüft

Die verbleibenden 39 Bewerbungen wurden ausführlicher unter die Lupe genommen. Bewerber, die sich zum ersten Mal über Hays beworben hatten, wurden durch unsere Berater persönlich kontaktiert und die Profile bekannter Kandidaten aus vorangegangenen Vermittlungstätigkeiten nochmals intensiv geprüft. Das Ergebnis: Am Ende entsprachen nur zwei der ursprünglich 77 eingegangenen Bewerbungen den Anforderungen des Kunden, nur ein Kandidat wurde zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen.

## Interne Hays-Bewerberdatenbank

Allerdings hatte der Hays-Berater noch andere Eisen im Feuer. Denn er berücksichtigte bei der Suche nicht nur die eingegangenen Bewerbungen, sondern durchsuchte auch die interne Hays-Bewerberdatenbank nach geeigneten Kandidaten. Mit Erfolg: Mehr als 100 Personen entsprachen mit ihren Kompetenzen und Erfahrungen den Kundenanforderungen.

## Persönlicher Kontakt mit den Kandidaten

Nach dem Screening der Daten blieben sieben Kandidaten übrig, mit denen der Hays-Berater in Kontakt trat, um herausfinden, ob das Stellenangebot des Kunden für sie interessant wäre. Und das war es: Zwei der ursprünglich passiven Kandidaten wurden ausgewählt und zum Bewerbungsgespräch eingeladen. Einer der beiden trat bereits wenig später seine neue Stelle bei unserem Kunden an.

## VORTEILE DES MODELLS „FINDEN UND BINDEN“ ANHAND DER FALLSTUDIE

- ✓ **Qualität:** Über den traditionelle Weg der Stellenanzeige wurde lediglich ein passender Kandidat gefunden. Durch unsere interne Bewerberdatenbank in Verbindung mit dem persönlichen Kontakt zu den Kandidaten haben wir zusätzlich zwei Kandidaten identifizieren können, von denen einer die Stelle angetreten hat.
- ✓ **Aufwand:** Mithilfe unserer Bewerberverwaltungssoftware lassen sich eingehende Bewerbungen anhand bestimmter Auswahlkriterien sehr schnell prüfen.
- ✓ **Effizienz:** Unsere Berater lernen Kandidaten im Rahmen eines ersten Gesprächs kennen und bleiben anschließend mit ihnen in Verbindung, um sie bei vergleichbaren künftigen Stellenausschreibungen im Handumdrehen wieder ins Bewerberboot zu holen.
- ✓ **Geschwindigkeit:** Wir verfügen über einen Pool hoch qualifizierter bereits geprüfter Kandidaten. Daraus können sich unsere Personalberater in kürzester Zeit eine Liste mit geeigneten Kandidaten anzeigen lassen und diesen die Stelle vorstellen. Wir können daher schon aktiv handeln und müssen nicht auf die eingehenden Bewerbungen warten.

# INTERN ODER EXTERN? EINE KOMPLEXE ENTSCHEIDUNG

Wer neue Arbeitskräfte braucht, hat die Wahl: Entweder er macht sich selbst auf die Suche oder er beauftragt einen Personaldienstleister. Was der richtige Weg ist, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab.

## Vorteile der internen Personalbeschaffung

Interne Personalverantwortliche kennen die Branchenbesonderheiten und die Unternehmenskultur – und können so das eigene Unternehmen sehr gut vermarkten. Sie wissen am besten, für welche Werte das Unternehmen steht und welche Qualifikationen ein Bewerber für eine bestimmte Stelle mitbringen sollte. Die Kommunikation mit internen Mitwirkenden aus Management und Fachbereich ist einfacher, da keine externe Drittpartei an dem Verfahren beteiligt ist.

## Vorteile der Personaldienstleister

Demgegenüber gibt es viele Vorteile, wenn die Personalbeschaffung nicht ausschließlich aus den eigenen Reihen organisiert wird: Ein hoch qualifizierter externer Personaldienstleister kennt Bewerbermärkte samt zugehöriger Kompetenzen. Das erleichtert die Erarbeitung der Stellenbeschreibung und damit den Kontakt zu den besten Kandidaten. Zudem werden ungeeignete Bewerber direkt herausgefiltert und ein angemessenes Gehaltsangebot festgelegt. Auch die Branchen- oder Marktsegmentkenntnis eines Personaldienstleisters helfen bei Auswahl und Beurteilung der Bewerber.

## Anonymität ist gewahrt

Darüber hinaus zögern potenzielle Bewerber oft, sich auf Stellenanzeigen des direkten Wettbewerbs zu melden. Kein Wunder: Schließlich möchten sie nicht, dass ihr aktueller Arbeitgeber erfährt, dass man mit der Konkurrenz liebäugelt.

Wer sich über einen Personaldienstleister bewirbt, bleibt dagegen bis zum Bewerbungsgespräch anonym. Und wird zudem auch auf ähnliche Stellenangebote aufmerksam gemacht, von denen er sonst möglicherweise gar nicht erfahren hätte.

## Der Personaldienstleister ist auch gleichzeitig Berater

Außerdem können externe Personaldienstleister ihre Ressourcen flexibel ausbauen, etwa, wenn ein Unternehmen auf einen Schlag eine Vielzahl neuer Mitarbeiter benötigt. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, entwickeln Personaldienstleister ihr Dienstleistungsangebot zudem kontinuierlich weiter. Sie kennen sich mit neuen Gesetzen und aufsichtsrechtlichen Änderungen ebenso aus wie mit dem Einsatz digitaler Technologien oder Compliance-Vorgaben.

## Das Modell „Finden und binden“ als unverzichtbarer Standard

Da sich das Modell „Finden und binden“ in der Personalvermittlung künftig als unverzichtbarer Standard etablieren wird, werden sich auch die Routinen zur Auslagerung der Personalbeschaffung grundlegend ändern. Denn Personaldienstleister erschließen Arbeitgebern über ausgefieilte Technologien der Personalvermittlung und innovative Analysetools völlig neue Fachkräftepools und Bewerberkreise.



Sie haben Personalbedarf und wollen unsere Experten kennenlernen?  
Teilen Sie uns Ihre Vakanz mit und wir kommen gerne auf Sie zu:  
[hays.de/vakanz](http://hays.de/vakanz)

## VORTEILE FÜR KMU

Das Konzept „Finden und binden“ bietet vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen eindeutige Vorteile. Hier fehlen oft die Ressourcen für Programme zum maschinellen Lernen sowie eigene Datenanalysten. Entsprechend schwer fällt ihnen die Suche nach den richtigen Kandidaten. Sie erreichen passiv Jobsuchende nicht oder nur unzureichend und finden deshalb nicht die richtigen Kandidaten. Dadurch entstehen ihnen unter Umständen erhebliche Kosten, die teilweise nicht auf den ersten Blick ersichtlich sind – wie etwa der Zeitaufwand für die Verwaltung der Bewerbungen oder Opportunitätskosten, weil kein Spitzenkandidat gefunden wird.

## Europäische Datenschutz-Grundverordnung

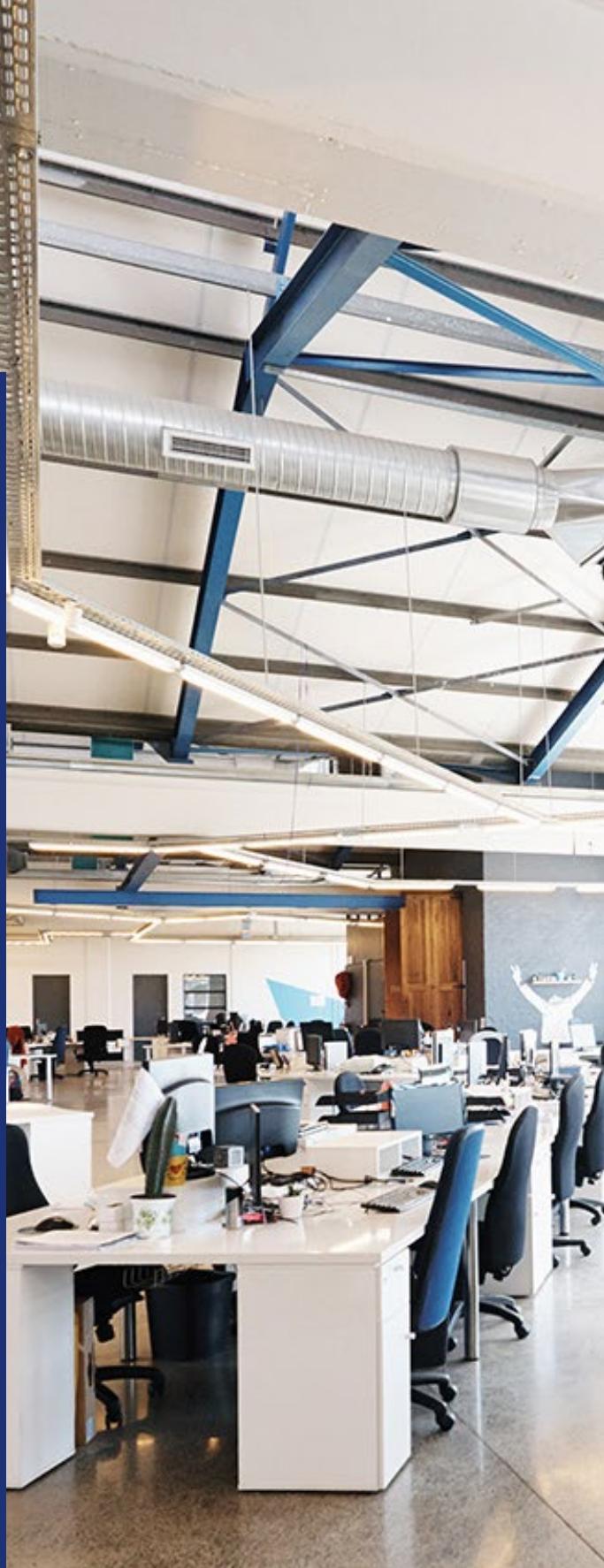
Diese Risiken werden künftig durch verstärkte Datenschutzkontrollen – allen voran die Datenschutz-Grundverordnung der Europäischen Union – weiter steigen. Die rechtlichen Vorschriften sollen Einzelpersonen größere Kontrolle über ihre personenbezogenen Daten und ihre Nutzungspräferenzen ermöglichen und eine transparente und einwandfreie Verwaltung der Bewerberdaten gewährleisten. Dies erhöht den Druck auf Arbeitgeber und Personalverantwortliche deutlich.

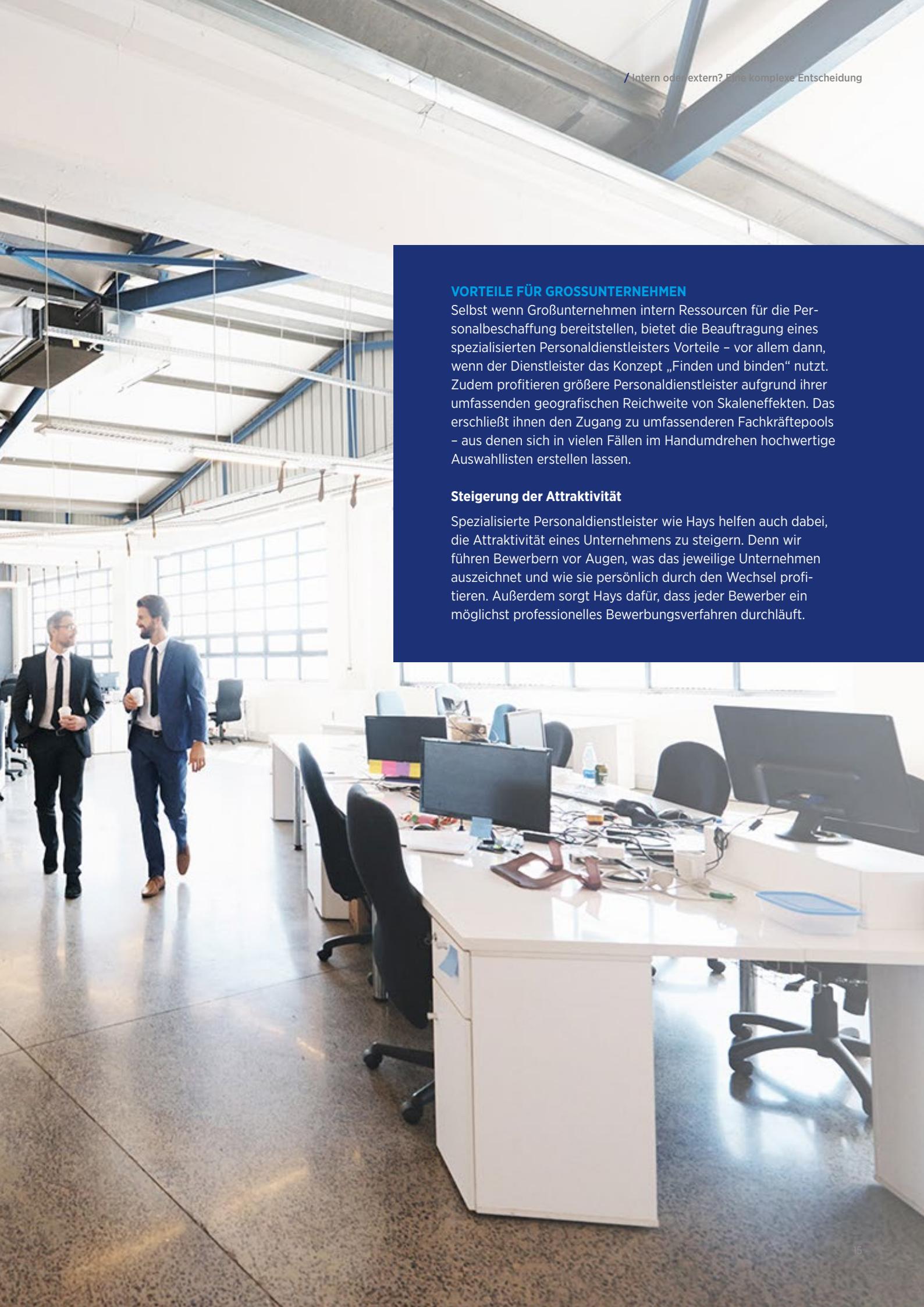
## Nachhaltige Personalbeschaffung

Eine nachhaltige Personalbeschaffung auf eigene Faust umzusetzen, ist für KMU eine enorme Herausforderung: Sie müssen nicht nur spezielle Netzwerke aus potenziellen Kandidaten aufbauen, sondern diese Kontakte zu den einzelnen Bewerbern auch kontinuierlich pflegen – ein Aufwand, der sich kaum lohnt.

## Steigerung der Bekanntheit

Beauftragen KMU dagegen einen spezialisierten Personaldienstleister wie Hays, sparen sie viel Zeit und Arbeit und profitieren darüber hinaus vom Konzept „Finden und binden“. Zudem weiß Hays, wie sich das Employer Branding eines Arbeitgebers gezielt fördern lässt. Ein wichtiger Vorteil: Denn Job-suchende kennen viele KMU womöglich gar nicht. Unterstützt dagegen ein bekannter Personaldienstleister, generiert er in den meisten Fällen einen höheren Bewerbungsrücklauf als der Arbeitgeber selbst.





## VORTEILE FÜR GROSSUNTERNEHMEN

Selbst wenn Großunternehmen intern Ressourcen für die Personalbeschaffung bereitstellen, bietet die Beauftragung eines spezialisierten Personaldienstleisters Vorteile – vor allem dann, wenn der Dienstleister das Konzept „Finden und binden“ nutzt. Zudem profitieren größere Personaldienstleister aufgrund ihrer umfassenden geografischen Reichweite von Skaleneffekten. Das erschließt ihnen den Zugang zu umfassenderen Fachkräftepools – aus denen sich in vielen Fällen im Handumdrehen hochwertige Auswahllisten erstellen lassen.

## Steigerung der Attraktivität

Spezialisierte Personaldienstleister wie Hays helfen auch dabei, die Attraktivität eines Unternehmens zu steigern. Denn wir führen Bewerbern vor Augen, was das jeweilige Unternehmen auszeichnet und wie sie persönlich durch den Wechsel profitieren. Außerdem sorgt Hays dafür, dass jeder Bewerber ein möglichst professionelles Bewerbungsverfahren durchläuft.

# VERSTECKTE KOSTEN DER PERSONALBESCHAFFUNG

Was bringt es? Wie schnell geht es? Was kostet es? Diese drei Kriterien entscheiden i. d. R. darüber, ob ein Unternehmen einen Personaldienstleister beauftragt oder sich lieber selbst auf die Suche macht. Die tatsächlichen Kosten der Personaleinstellung lassen sich allerdings nur schwer messen.

**Es leuchtet ein, dass Arbeitgeber in Zeiten genau definierter Budgets auf alle Kosten achten, die mit dem Personalbeschaffungsprozess zusammenhängen – diese werden oft als die „tatsächlichen Kosten der Personaleinstellung“ bezeichnet. Diese Kennzahl umfasst sowohl direkte als auch verdeckte Aufwände. Letztere sind häufig schwer zu messen. Wenn es darum geht, die Kosten einer internen Lösung mit denen eines Personaldienstleisters zu vergleichen, dürfen sie aber nicht vergessen werden.**

## Opportunitätskosten

Bei der Kalkulation sind neben den direkten Kosten der Personaleinstellung auch einige weniger offensichtliche Kostenfaktoren zu berücksichtigen. Dazu gehören beispielsweise die Dauer des Einstellungsverfahrens sowie die Qualifikation der eingestellten Arbeitskraft. Diese versteckten Kosten bzw. Opportunitätskosten lassen sich oft nur schwer beziffern, denn sie äußern sich eher in Form von entgangenem Umsatz als in Form von Ausgaben, haben aber ähnliche Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis.

## Finanzielle Folgen eines langen Einstellungsprozesses

Bleibt eine Stelle zu lange unbesetzt, schlagen die finanziellen Folgen des langen Einstellungsverfahrens mitunter auch in Form direkter Ausgaben zu Buche. Zum Beispiel dann, wenn eine Arbeitskraft über Arbeitnehmerüberlassung eingestellt wird oder die Überstunden der anderen Beschäftigten vergütet werden müssen. Doch damit nicht genug: Durch das höhere Arbeitspensum sinken im schlimmsten Fall Motivation und Zufriedenheit der übrigen Beschäftigten. Das kann nicht nur zu einer höheren Fluktuation, sondern auch zu Umsatzeinbußen führen – ganz zu schweigen von beträchtlichen Opportunitätskosten aufgrund verpasster Geschäftsmöglichkeiten oder einer schlechteren Kundenbindung.

## Die Qualifikation ist ausschlaggebend

Darüber hinaus spielt bei einer Kostenschätzung die Qualifikation der eingestellten Person eine wesentliche Rolle, vor allem im Dienstleistungsumfeld. Denn gerade hier ist der Leistungsunterschied zwischen einer hoch und einer durchschnittlich qualifizierten Arbeitskraft mitunter beträchtlich.

## Der „zehnfache Programmierer“

Im IT-Bereich wurde beispielsweise der Begriff des „zehnfachen Programmierer“ geprägt – ein Programmierer, der den zehnfachen Mehrwert eines durchschnittlichen Programmierers generiert.

## Mit Personaldienstleistern eine größere Auswahl passender Bewerber haben

Die Einstellung einer leistungsschwächeren Arbeitskraft zieht ebenfalls Opportunitätskosten nach sich. Wer bei der Suche durch interne Personalverantwortliche nur auf einen engen Bewerberkreis zugreifen und deshalb nur einen guten statt einen hervorragenden Mitarbeiter findet, wird das – langfristig betrachtet – teuer bezahlen, etwa durch geringere Leistungen über einen längeren Zeitraum.

## Personaldienstleister auch bei einfachen Besetzungen hinzuziehen

Einige Arbeitgeber entscheiden sich womöglich immer noch dafür, einfache Besetzungen intern abzuwickeln und wenden sich nur für die schwieriger zu besetzenden Positionen an einen Personaldienstleister. Auch dies ist nicht immer der richtige Weg: Denn ein externer Vermittler arbeitet häufig wesentlich schneller und liefert zudem eine hochwertigere Auswahlliste – selbst bei Stellen, für die zahlreiche Bewerber auf dem Markt sind.

## FINDEN & BINDEN

- ✓ Die **tatsächlichen Kosten** der Personalbeschaffung sind **schwer messbar**
- ✓ Sie unterteilen sich in **direkte und versteckte Kosten** bzw. Opportunitätskosten

### Personaldienstleister helfen bei schwankendem Einstellungsbedarf

Ein wichtiger Vorteil, auch wenn viele Unternehmen versuchen, diesem Umstand durch eine Verkleinerung der internen Recruiting-Teams zu begegnen. Das birgt jedoch Risiken: Wird viel neues Personal benötigt, verlängert sich der gesamte Einstellungsprozess. Um das vorhandene Arbeitspensum zu bewältigen, müssen womöglich Kandidaten über Arbeitnehmerüberlassung eingestellt und hohe Opportunitätskosten in Kauf genommen werden. Wer das nicht will, kann den Einstellungsprozess natürlich beschleunigen. Dies geht jedoch meist mit Qualitätseinbußen bei der Auswahlliste einher. Durch die Einstellung leistungsschwächerer Arbeitskräfte steigen die langfristigen Kosten.

### DIREKTE PERSONAL-BESCHAFFUNGSKOSTEN

Gehalt der internen Mitarbeiter, Werbungskosten und – bei Bedarf – Provision des Personaldienstleisters.

### ZEITLICHER AUFWAND

Kosten für die temporäre Besetzung der Stelle, potenzieller Motivationsverlust der Beschäftigten, Opportunitätskosten aufgrund von verpassten Geschäftsmöglichkeiten oder schlechtem Kundenservice.

### QUALITATIVER AUFWAND

Opportunitätskosten, wenn nicht der beste Bewerber eingestellt wurde, Produktivitätsverluste, an Konkurrenten verlorenes Geschäft.



Ein mittelständisches Unternehmen, das pro Jahr zehn bis 20 Arbeitskräfte einstellt, kann dies natürlich über einen internen Personalverantwortlichen tun. Seine Aufgabe ist es, Stellenangebote in Jobbörsen zu veröffentlichen oder Internetdatenbanken nach geeigneten Bewerbern zu durchforsten. Indem der Arbeitgeber auf eine Kooperation mit einem Personaldienstleister verzichtet, will er die direkten Kosten senken. Der Haken an der Sache: Bei dieser Berechnung bleibt ein Großteil der damit verbundenen versteckten Kosten außer Acht.

# RECRUITING NEU GEDACHT: DIE VERSCHMELZUNG VON KUNST UND WISSENSCHAFT

## Transformation der Personalbeschaffung

Diese Broschüre befasst sich mit der Transformation der Personalbeschaffung, die durch neue Technologien und Plattformen getrieben wird. Arbeitgeber und Personalagenturen müssen sich gleichermaßen damit auseinandersetzen. Innovative Lösungen ergänzen die klassischen Kompetenzen der Personaldienstleister – und läuten einen Paradigmenwechsel im Recruiting ein.

## Der Mensch steht immer im Mittelpunkt

Eins steht fest: Der Mensch wird bei der Personalbeschaffung immer im Mittelpunkt bleiben. Daran wird auch die fortschreitende Digitalisierung nichts ändern. Automatisierte Verfahren können die Kernkompetenzen und Erfahrungswerte eines guten Personaldienstleisters nicht ersetzen, aber ergänzen: Mithilfe neuer Technologien kann Hays seine Strategie einer erstklassigen Personalvermittlung in einem bisher noch nie da gewesenen Maße individualisieren.

## „Finden und binden“ wird zum Standardverfahren in der Rekrutierung

Wir sind überzeugt, dass sich das Konzept „Finden und binden“ mittelfristig als Standardverfahren für die Personalbeschaffung durchsetzen wird, vor allem in Marktsegmenten, in denen Fachkräftemangel herrscht oder es aus anderen Gründen schwer ist, neue Mitarbeiter zu finden.

## Bildung von branchenübergreifenden Fachkräftepools

Das neue Modell zielt im Wesentlichen darauf ab, branchenübergreifende, umfassende Fachkräftepools zu bilden. Dabei werden verschiedene Kanäle und Methoden genutzt, um Beziehungen zu potenziellen Bewerbern aufzubauen, ihre Interessen und Prioritäten kennenzulernen und sie anschließend passgenau über interessante Jobangebote zu informieren.

## Leistungsstarke Datenanalyseprogramme und digitale Tools

Um dies zu ermöglichen, werden leistungsstarke Datenanalyseprogramme und digitale Tools benötigt. Statt selbst in derartige Lösungen zu investieren, sollten Unternehmen auf spezialisierte Personaldienstleister wie Hays zurückgreifen – und sich so eine führende Position im Kampf um die besten Talente sichern. Wir verfügen über die erforderlichen Werkzeuge und Kompetenzen, um potenzielle Kandidaten zeitnah zu finden und zu vermitteln.

## Innovative Form der Personalbeschaffung

Wir sind der festen Überzeugung, dass Unternehmen beim Finden und Binden neuer Mitarbeiter zunehmend auf die Unterstützung von erfahrenen Personaldienstleistern wie Hays setzen werden. Schließlich lässt sich diese innovative Form der Personalbeschaffung nicht ganz einfach intern umsetzen: Es gilt, enorme Datenmengen und komplexe Personalvermittlungsprogramme zu verwalten, qualifizierte Inhalte zu entwickeln und zu veröffentlichen sowie den Dialog mit potenziellen Bewerbern verlässlich und kontinuierlich zu führen.

## Die perfekte Verbindung von Kunst und Wissenschaft

Darüber hinaus muss eine Vielzahl technischer Elemente aus dem Bereich der digitalen Dynamik und der Datenanalyse eingebunden werden, denn nur so kann ein kundiger Personalvermittler unter Anwendung seiner Kompetenzen, Kenntnisse und Beziehungen ermitteln, ob es ein guter Zeitpunkt ist, um auf einen geeigneten – aber scheinbar passiven – Bewerber zuzugehen. Damit basiert eine innovative Personalbeschaffung auf der perfekten Verbindung von Kunst und Wissenschaft.



## FINDEN & BINDEN

- ✓ Innovative Lösungen ergänzen die klassischen Kompetenzen der Personaldienstleister und läuten einen Paradigmenwechsel im Recruiting ein

# MEHR NEWS UND EXPERTISE VON HAYS

## Empfehlungen rund um Karriere, Personaldienstleistungen und die Arbeitswelt

### Hays-Fachkräfte-Index

[hays.de/fachkraefte-index](http://hays.de/fachkraefte-index)

The screenshot shows the Hays Fachkräfte-Index website. The top navigation bar includes links for "Branchenbericht", "Studien", "Branchenreport", and "Branchen-Index". The main content area features a title "FACHKRÄFTE-INDEX BRANCHENÜBERGREIFEND" and a sub-section "Quartal 1/2018" with the headline "Der Stellenmarkt für Fachkräfte bohrte im letzten Quartal weiter". Below this is a PDF download link for the full report. A large chart titled "HAYS-FACHKRÄFTE-INDEX DEUTSCHLAND - ÜBERSICHT NACH BRANCHEN" displays data across various industries from Q1 2017 to Q1 2018.

### Blog mit persönlichen Einschätzungen

[blog.hays.de](http://blog.hays.de)

The screenshot shows the Hays blog website. It features a header with "HAYS" and "Recruiting experts worldwide". Below the header are sections for "NEUERTE ARTIKEL" and "KARRIERE-TIPPS". A central column contains a blog post with a photo of a man in a suit, followed by a "GEHALTSVERGLEICH" section with a form. The footer includes links for "HAYS - NEUERTE ARTIKEL", "KARRIERE-TIPPS", and "GEHALTSVERGLEICH".

### Regionaler Gehaltsvergleich

[hays.de/gehaltsvergleich](http://hays.de/gehaltsvergleich)

## Branchenkommentare und lokale Marktanalysen

### Hays-Branchenreports

[hays.de/branchenreport](http://hays.de/branchenreport)

The cover of the "AUSBLICK BANKING" report. It features the Hays logo and the title "AUSBLICK BANKING" in large blue letters. Below the title is the subtitle "Welche Themen den Arbeitsmarkt dieser Branche bewegen (werden)." and the URL "hays.de/branchenreport".

The cover of the "AUSBLICK ELEKTROINDUSTRIE" report. It features the Hays logo and the title "AUSBLICK ELEKTROINDUSTRIE" in large blue letters. Below the title is the subtitle "Welche Themen den Arbeitsmarkt dieser Branche bewegen (werden)." and the URL "hays.de/branchenreport".

## Innovative Gedanken und Einblicke in die globale Arbeitswelt

### Hays Global Skills Index

[hays.de/hgsi](http://hays.de/hgsi)

The cover of the "THE GLOBAL SKILLS LANDSCAPE A COMPLEX PUZZLE" report. It features the Hays logo and the title "THE GLOBAL SKILLS LANDSCAPE A COMPLEX PUZZLE" in large blue letters. Below the title is the subtitle "The Hays Global Skills Index 2016" and the URL "hays-index.com".

The cover of the "REGIONAL DYNAMICS OF THE GLOBAL LABOUR MARKET SKILLS IN DEMAND AND TOMORROW'S WORKFORCE" report. It features the Hays logo and the title "REGIONAL DYNAMICS OF THE GLOBAL LABOUR MARKET SKILLS IN DEMAND AND TOMORROW'S WORKFORCE" in large blue letters. Below the title is the subtitle "The Hays Global Skills Index 2017" and the URL "hays-index.com".

**YouTube-Kanal**  
youtube.com/HaysGSC

A woman with blonde hair tied back is sitting at a desk, looking at a computer screen. The screen displays a YouTube channel page for 'Hays'. The channel's banner features the text 'GEMEINSAM ERFOLGREICH' in large white and blue letters, accompanied by three stylized human figures and a trophy icon. The channel has over 100,000 subscribers. Below the banner, there are several video thumbnails. One thumbnail shows a woman speaking, another shows two people, and others show various professional scenes. The left sidebar of the YouTube interface shows the channel's navigation menu with options like 'Start', 'Trends', 'Videos', and 'Playlists'. A vertical line with a circle at the bottom points from the text 'YouTube-Kanal' to the computer screen.

# HAYS WELTWEIT

## AUSTRALIEN

Level 13, Chifley Tower  
2 Chifley Square  
Sydney NSW 2000  
T: +61 (0)2 8226 9600  
E: info@hays.com.au  
hays.com.au

## BELGIEN

Avenue Louise 147  
1050 Brüssel  
T: +32 (0)56 653600  
E: info@hays.be  
hays.be

## BRASILIEN

Rua Pequetita  
215 - 13º andar  
Sao Paulo, SP  
04552-060  
T: +55 11 3046 9800  
E: comunicacao@hays.com  
hays.com.br

## CHILE

Cerro el Plomo 5630 Of. 1701  
Las Condes, Santiago  
P.O. 7560742  
T: +56 (2) 449 1340  
E: chile@hays.cl  
hays.cl

## CHINA

Unit 1205-1212  
HKRI Centre One  
HKRI Taikoo Hui  
288 Shimen Road (No.1)  
Shanghai 200041  
T: +86 (0)21 2322 9600  
E: shanghai@hays.cn  
hays.cn

## DÄNEMARK

Kongens Nytorv 8  
DK-1050 København K  
T: +45 33 38 32 00  
E: info@hays.dk  
hays.dk

## DEUTSCHLAND

Willy-Brandt-Platz 1-3  
68161 Mannheim  
T: +49 (0)621 1788 0  
E: info@hays.de  
hays.de

## FRANKREICH

147, bd Haussmann  
75008 Paris  
T: +33 (0)1 45 26 62 31  
E: paris@hays.fr  
hays.fr

## HONG KONG

6604-06,66/F, ICC  
1 Austin Road West  
West Kowloon  
Hong Kong  
T: +852 2521 8884  
E: hongkong@hays.com.hk  
hays.com.hk

## INDIEN

11th Floor, Building 9b  
DLF Cyber City  
Gurgaon 122002  
T: +91 124 475 2500  
haysplc.com

## IRLAND

26/27a Grafton Street  
Dublin 2  
T: +353 (0)1 571 0010  
E: info@hays.ie  
hays.ie

## ITALIEN

Corso Italia, 13  
20122 Milano  
T: +39 02 888 931  
E: milano@hays.it  
hays.it

## JAPAN

Izumi Garden Tower 28F  
1-6-1 Roppongi  
Minato-ku  
Tokyo, 106-6028  
T: +81 (0)3 3560 1188  
E: info@hays.co.jp  
hays.co.jp

## KANADA

6 Adelaide Street East  
Suite 600, Toronto, Ontario  
M5C 1H6  
T: +1 416 367 4297  
E: recruit@hays.com  
hays.ca

## KOLUMBIEN

Paralelo 108  
Autopista Norte # 108-27  
Torre 2 - Oficina 1105  
Bogotá D.C.  
T: +57 (1) 742 25 02  
E: colombia@hays.com.co  
hays.com.co

## LUXEMBURG

65 Avenue de la Gare  
L-1611 Luxembourg  
T: +352 268 654  
E: luxembourg@hays.com  
hays.lu

## MALAYSIA

Level 23  
Menara 3 Petronas  
KLCC 50088  
Kuala Lumpur  
T: +603 2786 8600  
E: kualalumpur@hays.com.my  
hays.com.my

## MEXIKO

Torre Optima 1  
Paseo de las Palmas 405  
Piso 10  
Col. Lomas de Chapultepec  
C.P. 11 000 Mexico DF  
T: +52 (55) 52 49 25 00  
E: mexico@hays.com.mx  
hays.com.mx

## NIEDERLANDE

H.J.E. Wenckebachweg 210  
1096 AS Amsterdam  
T: +31 (0)20 3630 310  
E: marcom@hays.nl  
hays.nl

## NEUSEELAND

Level 12, PWC Tower  
188 Quay Street  
Auckland 1010  
T: +64 (0)9 377 4774  
E: info@hays.net.nz  
hays.net.nz

## ÖSTERREICH

Europaplatz 3/5  
1150 Wien  
T: +43 1 535 34 43 0  
E: info@hays.at  
hays.at

## POLEN

Ul. Złota 59  
00-120 Warszawa  
T: +48 (0)22 584 56 50  
E: info@hays.pl  
hays.pl

## PORTUGAL

Avenida da Repùblica 90  
Galeria  
Fracção 4, 1600-206  
Lisboa  
T: +351 21 782 65 60  
E: lisboa@hays.pt  
hays.pt

## RUSSLAND

Paveletskaya Plaza  
Business Center  
2, bld. 2 Paveletskaya square  
3rd Floor  
115 054 Moscow  
T: +7 495 228 2208  
E: moscow@hays.ru  
hays.ru

## SCHWEDEN

Stureplan 4C  
11435 Stockholm  
T: +46 (0)8 588 043 00  
E: stockholm@hays.com  
hays.se

## SCHWEIZ

Sihlstrasse 37  
8001 Zürich  
T: +41 (0)44 2255 0000  
E: info@hays.ch  
hays.ch

## SINGAPUR

80 Raffles Place  
#27-20 UOB Plaza 2  
Singapore 048624  
T: +65 (0) 6223 4535  
E: singapore@hays.com.sg  
hays.com.sg

## SPANIEN

Paseo de la Castellana, 81  
28046 Madrid  
T: +34 91 456 6998  
E: madrid@hays.es  
hays.es

## TSCHECHISCHE REPUBLIK

Olivova 4/2096  
110 00 Praha 1  
T: +420 225 001 711  
E: prague@hays.cz  
hays.cz

## UNGARN

Budapest, Bank Center -  
Gránit torony 10. emelet  
Szabadság tér 7  
1054 Hungary  
T: +36 1 501 2400  
E: hungary@hays.hu  
hays.hu

## USA

4300 West Cypress St.  
Suite 900  
Tampa, FL 33607  
T: +1 (813) 936 7004  
E: recruit-us@hays.com  
hays.com

## VEREINIGTE ARABISCHE EMIRATE

Block 19, 1st Floor  
Office F-02  
Knowledge Village  
P.O. Box 500340, Dubai  
T: +971 (0)4 559 5800  
E: clientmiddleeast@hays.com  
hays.ae

## VEREINIGTES KÖNIGREICH

4th Floor  
107 Cheapside  
London  
EC2V 6DB  
T: +44 (0)20 3465 0021  
E: customerservice@hays.com  
hays.co.uk