

Decentralized recruitment process to hire successful insurance agents

Hamburg, September 2013

Marius Grindemann, HR Development Sales

keine Sorge
 **Volksfürsorge**

Agenda

- **Volksfürsorge**
- Difference in hiring insurance agents
- Former hiring process
- Decentralized hiring process with online assessment
- Summary and next steps

Volkfürsorge



keine Sorge
 Volkfürsorge



Volkspfürsorge



- among the largest insurance distribution companies in Germany
- about 3 million customers
- about 3000 employees (another 30.000 as a side job)
- 236 offices in Germany (only) - „local trust business“

Customers

**Consulting strategy /
tools**

Employees

Agenda

- Volksfürsorge
- **Difference in hiring insurance agents**
- Former hiring process
- Decentralized hiring process with online assessment
- Summary and next steps

Difference in hiring insurance agents

Common hiring process

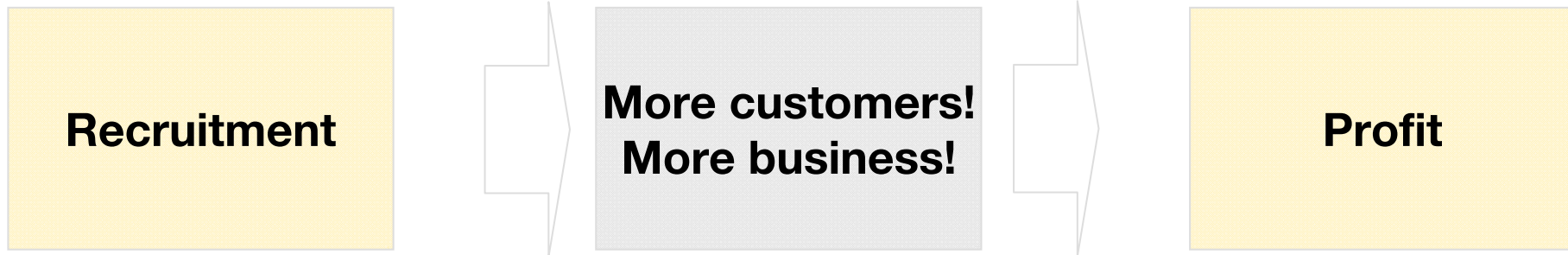
Common hiring process



Difference in hiring insurance agents

The more the better!?

Hiring insurance agents



The more the better !?

It's a matter of quality and capacity!

Difference in hiring insurance agents

Hiring strategies

Two regional hiring strategies:

1: Hiring professionals

- Number of successful insurance agents willing to change employer

Easy
selection

2: Hiring from other sectors

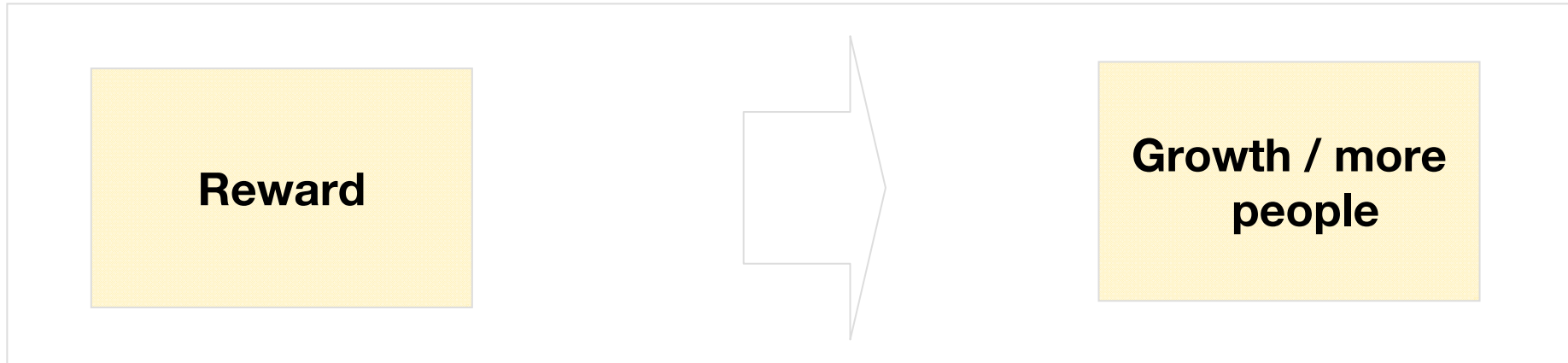
- Initial qualification
- Training capacity (initial qualification)
- On-the-job-training capacity of regional managers

Agenda

- Volksfürsorge
- Difference in hiring insurance agents
- **Former hiring process**
- Decentralized hiring process with online assessment
- Summary and next steps

Former hiring process

Rewards



=

**Unqualified
people**

+

High expenses

Risk: Hope for natural selection

Former hiring process

Selection

Assessment center

Preselection effect!

Result: High expenses for small selection effect!

Agenda

- Volksfürsorge
- Difference in hiring insurance agents
- Former hiring process
- **Decentralized hiring process with online assessment**
 - **Overall Approach**
 - Finding the right tests
 - System set-up
 - Roll out
- Summary and next steps

Decentralized hiring process with online assessment

Overall approach – new hiring process



- ⦿ **Better quality at lower cost**
- ⦿ **Ensure better selection process by regional managers and empower them for recruitment decisions**

1

Optimized reward system

2

Mandatory (part time) internship

3

**Mandatory online assessment
(results: recommendation only)**

4

**Mandatory Interviews with (regional) superior executives
(HR on demand)**

5

Hard fact check by HR

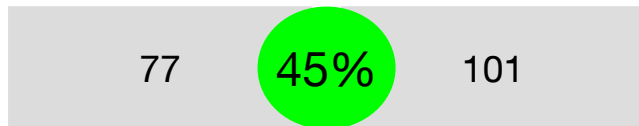
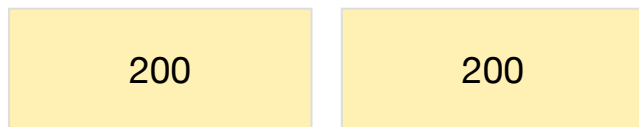
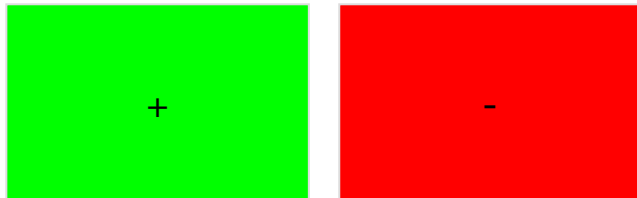
Agenda

- Volksfürsorge
- Difference in hiring insurance agents
- Former hiring process
- **Decentralized hiring process with online assessment**
 - Overall approach
 - **Finding the right tests**
 - System set-up
 - Roll out
- Summary and next steps

Decentralized hiring process with online assessment

Finding the right tests - group comparison

**Group selection:
Below / above average
insurance agents**



400 invitations



One hour of different tests

Decentralized hiring process with online assessment

Finding the right tests - group comparison

Test 1: Performance tests

	-	+
fan	19,3	19,5
lct	85,7	93,2
eq1-a	18,2	19,5
mt-cc	52,9	59,2
verb	10,9	11,4

Decentralized hiring process with online assessment

Finding the right tests - group comparison

Test 2: Situational judgement questionnaire

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	-0,12	0,08	-0,04	-0,08	0,05	0,11	-0,13	0,00	0,08	-0,16	0,02	-0,12	0,20	0,17	-0,04
2	-0,18	-0,14	-0,07	0,08	-0,08	-0,14	-0,19	0,13	0,27	-0,08	-0,11	0,01	-0,18	-0,07	-0,19
3	0,19	0,02	0,06	-0,03	0,04	0,18	0,30	-0,14	-0,40	0,10	0,05	0,11	0,06	-0,15	0,19
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	0,03	0,18	-0,01	-0,10	-0,15	-0,11	0,08	-0,05	-0,28	0,29	-0,17	0,03	0,12	-0,26	-0,15
2	0,11	-0,08	0,03	-0,11	0,26	0,25	0,09	-0,18	0,34	-0,24	0,20	0,16	-0,02	-0,22	0,12
3	-0,15	-0,14	-0,05	0,14	-0,15	-0,18	-0,17	0,20	-0,17	-0,18	0,03	-0,15	-0,18	0,35	-0,01

Reduced to 18 items

Ihr letztes Kundengespräch hat sich sehr positiv entwickelt. Der Kunde zeigt Interesse und stellt viele Fragen. Dadurch dauert das Gespräch länger, als Sie ursprünglich geplant haben. Ihr nächster Kundentermin steht aber bevor und Sie kommen dadurch in Zeitdruck. Was tun Sie?

Ich beende das Gespräch und schlage vor, einen neuen Termin zu vereinbaren.



Ich unterbreche das Gespräch, rufe den anderen Kunden an und verschiebe den Termin.



Ich erzähle dem Kunden von meinem Folgetermin und dränge ihn zum Abschluss. Weitere Fragen können wir auch später noch klären.



Sie können noch max. 1 Punkt vergeben:



Decentralized hiring process with online assessment

Finding the right tests - group comparison

Test 3: Sales competencies / personality test

Results

- **More self responsible**
- **More competitive**
- **More self organized / independent**
- **More convincing**
- **More sales (money) oriented**



Transformed into our own competencies

Decentralized hiring process with online assessment

Finding the right tests - group comparison

Test 1: Performance tests

Test 2: Situational judgement questionnaire

Test 3: Sales competencies / personality test



30 minutes

Multiples r:
.59-.87

Agenda

- Volksfürsorge
- Difference in hiring insurance agents
- Former hiring process
- **Decentralized hiring process with online assessment**
 - Overall approach
 - Finding the right tests
 - **System set-up**
 - Roll out
- Summary and next steps

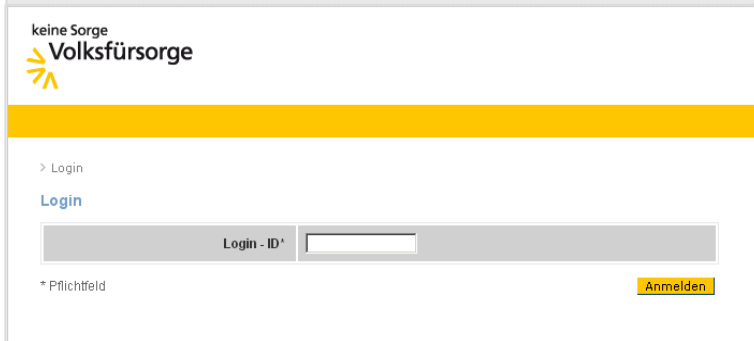
Decentralized hiring process with online assessment

System set-up

Corporate design



Individual account with test-ID for each office



Hierarchical Accounts (only own applicants can be seen)

Ordner ID	Name
27291	080 BD Rhein-Berg
27321	097 BD Neuwied
27293	317 BD Trier
27284	343 BD Bonn
27286	557 BD Lennestadt

Easy to read reports - including interview guides

Selbstorganisation		●			
Zuverlässigkeit & Ehrlichkeit		●			
Teamorientierung	●				
Überzeugungskraft		●			
Verkaufsorientierung		●			
Fähigkeiten	Ergebniswert				
Rechnen & Konzentration			●		
Situationen im Verkauf	●				
Gesamteignung	Ergebniswert				
Empfehlung		●			
	welt unter den Anforderungen	unter den Anforderungen	ok	gut	sehr gut

Decentralized hiring process with online assessment System set-up

Interview guides

Teamorientierung (ca. 4 – 6 Minuten)

- Manchmal gibt es im Kollegenkreis ja Personen, die von einem unheimlichen Konkurrenzdenken getrieben sind und immer die Besten sein wollen. Solche Leute können ganz schön anstrengend sein. Haben Sie eine solche Erfahrung schon einmal gemacht?
Wie haben Sie das erlebt? Wie gehen Sie mit schwierigen Kollegen um? Haben Sie ein Beispiel aus der Vergangenheit?
- Beschreiben Sie aus Ihrer Sicht einen Versicherungsverkäufer. Ist dieser eher ein Einzelkämpfer oder eher ein Teamplayer?
- Was bedeutet Team für Sie? Worauf legen Sie in der Zusammenarbeit mit Kollegen wert?
- Was erwarten Sie von erfahrenen erfolgreichen Kollegen in der täglichen Zusammenarbeit?
- Angenommen ein erfahrener Kollege, der länger dabei ist, jedoch weniger erfolgreich ist als Sie, gibt Ihnen Hinweise wie Sie sich zu verhalten hätten, wie würden Sie damit umgehen?
- Beschreiben Sie eine Situation in der Sie zusammen mit einem Team Erfolg hatten? Mit wem war das? Worum ging es?
- Welche Konflikte haben Sie in der Vergangenheit in Teamsituationen erlebt? Was war der Auslöser, wie sind Sie damit umgegangen? Was haben Sie daraus gelernt?

Notizen:

Teil 4: Interviewfragen aus den Testergebnissen (5 Min.)

Im Folgenden finden Sie einige Fragen zu relevanten Themen, die sich aus den Testergebnissen des Bewerbers ergeben haben. Dargestellt sind besonders schwach und besonders stark ausgeprägte Merkmale, die ggf. schwierig mit den Anforderungen des Berufs zu vereinbaren sind. Da es sich um Unteraspekte der Erfolgskriterien handelt, können diese in der Bezeichnung von den Erfolgskriterien abweichen. Sollten sich diese Themen nicht bereits im bisherigen Gesprächsverlauf geklärt haben, verwenden Sie die nächsten 5 Minuten, um diese Fragen zu stellen.

Folgende Eigenschaften hat der Bewerber im Test als besonders wenig typisch für sein eigenes Verhalten beschrieben. Hinterfragen Sie diese Beschreibung im Interview wie folgt:

verträglich
Geben Sie mir bitte ein Beispiel für eine Situation, in der es zu Spannungen in einer Gruppe, einem Team oder bei der Arbeit gekommen ist.

Was war Ihre Rolle dabei?
Wie haben Sie sich verhalten? Warum?
Wie haben Sie sich dabei gefühlt?
Was würden Sie heute anders machen?

Bewertungshinweise (Bewertung)

gewissenhaft
Beschreiben Sie bitte eine Situation, in der Sie sehr gewissenhaft und detailorientiert arbeiten mussten.

Wie sind Sie vorgegangen?
Wie haben Sie sich dabei gefühlt?
Was ist dabei herausgekommen?
Wägen Sie die Arbeiter, die Genauigkeit im Detail erfordern?

- Legt keinen hohen Wert auf die Zusammenarbeit im Team und sieht sich mehr als Einzelkämpfer
- Ist nicht bereit, von seinen Kollegen zu lernen und sein Wissen zu teilen
- Setzt sich nicht für ein gutes Teamklima ein
- Ist teilweise bereit, von seinen Kollegen zu lernen und sein Wissen zu teilen
- Setzt sich für ein gutes Teamklima ein
- Ist stets bereit, von seinen Kollegen zu lernen und sein Wissen zu teilen
- Setzt sich stets für ein gutes Teamklima ein

Results incl. interviews

Erfolgskriterien	Ergebniswert
Selbstverantwortung	...
Fleiß und Konsequenz	...
Selbstorganisation	...
Zuverlässigkeit & Ehrlichkeit	...
Teamorientierung	...
Überzeugungskraft	...
Verkaufsorientierung	...
Fähigkeiten	Ergebniswert
Rechen & Konzentration	...
Situationen im Verkauf	...
Gesamteignung	Ergebniswert
Empfehlung	...

Ergebnisse Interview	Einschätzung Vertriebsdirektor (Bewertungsfeld bitte ankreuzen)
Biografische Eignung	...
Selbstverantwortung	...
Fleiß und Konsequenz	...
Selbstorganisation	...
Zuverlässigkeit & Ehrlichkeit	...
Teamorientierung	...
	... weit unter den Anforderungen ... unter den Anforderungen ... fast ok ... ok ... gut ... sehr gut

Einstellungsentscheidung

Der Bewerber ist geeignet und soll eingestellt werden

Der Bewerber ist nicht geeignet

Unterschrift Vertriebsdirektor _____

Unterschrift Bezirksdirektor _____

Agenda

- Volksfürsorge
- Difference in hiring insurance agents
- Former hiring process
- **Decentralized hiring process with online assessment**
 - Overall approach
 - Finding the right tests
 - System set-up
 - **Roll out**
- Summary and next steps

Decentralized hiring process with online assessment

Roll out

1

HR staff / management board: presentation / training

2

Branded information package for all regional managers

- Letter from board of directors & head of HR
- Presentation on new designed hiring process
- Short manual on using the online assessment + understanding the results
- Manual on the job-interview process and using the included interview manual / structure
- Contact information HR / Cut-e

- Everything as a softcopy on a flash drive
- Computer mouse

Agenda

- Volksfürsorge
- Difference in hiring insurance agents
- Former hiring process
- Decentralized hiring process with online assessment
- **Summary and next steps**

Summary and next steps



- ✓ Decentralized process to select high quality at low cost including rewards, internship, online assessment and mandatory interviews

Online assessment

- ✓ Group comparison to find the right combination of tests
- ✓ Reports including interview guides to increase interview quality & selection competencies of regional management
- ✓ Test-results „recommendation only“ to ensure acceptance

Responsibility for recruiting decisions given to regional management!



- ✓ Evaluation
- ✓ Hardfact / cut off in the future !?

Questions

