

Crashkurs zur Prüfungsvorbereitung: KFZ

Was Sie in diesem Dokument finden

Was in diesem Webinar behandelt wird	2
Wieviele Punkte sind erreichbar?	2
Welche Orientierung liefert der Prüfungsnavigator?	2
Wo kann man den Stoff nachlesen und vertiefen?	2
Und was machen wir heute?	3
Was ist noch zu beachten?	3
Aufgabe 1: Personalentwicklung	4
Diese Fragen sind zu beantworten	4
Lösungsvorschlag	4
Aufgabe 2: Führungsstile, Stellenbesetzung und Mitarbeitergespräche	6
Diese Fragen sind zu beantworten	6
Lösungsvorschlag	7
Aufgabe 3: Personalengpässe, Betriebsrat, Motivation	9
Diese Fragen sind zu beantworten	9
Lösungsvorschlag	10
Aufgabe 4: Personalbeschaffung und Stellenbesetzung	12
Diese Fragen sind zu beantworten	12
Lösungsvorschlag	12
Aufgabe 5: Nutzwertanalyse	14
Dieser Fall ist zu lösen	14
Lösungsvorschlag:	14
Anlagen zu Aufgabe 5	16

Was in diesem Webinar behandelt wird

Thema	Crashkurs zur Prüfungsvorbereitung KFZ Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit
Termin	Dienstag, 03.03.2026, 18 Uhr bis 21 Uhr
Umfang	5 Fragenschwerpunkte werden Webinar besprochen, Lösungswege bearbeitet und ausführlich begründet.
Arbeitsvorlagen	Arbeitsvorlagen bzw. Tabellenvorlagen usw. stehen im Anhang zur Verfügung. Zu Prüfungsaufgaben in KFZ werden ähnliche Vorlagen zur Verfügung gestellt.
IHK Rahmenplan	7. Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern sicherstellen.

Wieviele Punkte sind erreichbar?

Die Aufgaben KFZ liegen meist zwischen 10 und 15 Punkten, also mit einer Bearbeitungszeit von 24 bis 36 Minuten. Mein Tipp: Punkte auf jeden Fall mitnehmen, auf jeden Punkt kommt es an (sagt der Korrektor).

Welche Orientierung liefert der Prüfungsnavigator?

Für den Zeitraum von 2019 bis zur Herbstprüfung 2025 habe ich die schriftlichen Prüfungen ausgewertet und stelle diese Hinweise im Dokument

BiBU_KFZ_Pruefungsnavigator_V3_2026_01_03.pdf

zur Verfügung. Dort finden Sie auch weitere Hinweise und Tipps zur Prüfungsvorbereitung in diesem Handlungsbereich.

Wo kann man den Stoff nachlesen und vertiefen?



Sehr empfehlenswert ist die Broschüre „5 vor Internes Kontrollsystem. Endspurt zur Bilanzbuchhalterprüfung“ vom nwb-Verlag. Sie können aber selbstverständlich auch andere Fachbücher nutzen.

Der Band ist deshalb sehr hilfreich, weil sich der thematische Aufbau eng am IHK-Rahmenplan anlehnt. Zudem sind die Inhalte sehr kompakt und übersichtlich aufgebaut.

Außerdem können Sie das Thema im Bilanzbuchhalter-Handbuch des nwb-Verlages nachlesen. Dort finden Sie eine Aufbereitung unter den Begriffen Berufswesen und -recht, sowie Personalführung.

Und was machen wir heute?

Heute erarbeiten wir 5 Aufgaben zu folgenden Themen:

Personalentwicklung	Personalentwicklung, Beurteilung und Zielvereinbarung.
Führungsstile	Führungsstile, Führungsmethoden, Mitarbeitergespräche und Stellenbesetzung.
Rechtliche Fragen	Wie ist der Betriebsrat bei Personalentscheidungen einzubeziehen und wo ist das geregelt?
Stellenbesetzung	Interne und externe Stellenbesetzung.
Nutzwertanalyse	Bewerberauswahl mittels der Methode der Nutzwertanalyse.

Mit jedem der 5 Themenschwerpunkte befassen wir uns ca. 30 Minuten.

Was ist noch zu beachten?

In den Lösungsvorschlägen werden meist mehr Antwortmöglichkeiten genannt, als in der Fragestellung gefordert sind. Damit stehen den Korrektoren Auswahlmöglichkeiten zur Verfügung. Häufig werden die Korrektoren auch darauf hingewiesen, dass auch andere sinnvolle Lösungsmöglichkeiten gewertet werden können, sofern sich dies aus dem jeweiligen Aufgabenkontext ergibt.

In verschiedenen Qualifikationsinhalten dieses Handlungsbereichs sind auch gesetzliche Bestimmungen zu zitieren. Eine Zusammenstellung möglicher Fundstellen finden Sie in diesem Dokument:

BiBu_13_Crashkurs_KFZ_Gesetze.pdf.

Hinweis zum Urheberrecht: Die IHK-Prüfungsaufgaben unterliegen den Bestimmungen des Urheberrechts (Gesetz über Urheberrecht und verwandte Schutzrechte UrhG) und dürfen auch in Webinaren nicht kostenlos veröffentlicht oder geteilt werden. Es müsste sichergestellt sein, dass beispielsweise alle Teilnehmenden an einem Webinar die entsprechenden Prüfungsaufgaben beim DIHK-Shop kostenpflichtig erworben haben.

Aus diesem Grund liegen hier keine Original-Prüfungsaufgaben vor. Nach langjähriger Tätigkeit als Dozent und IHK-Prüfer entsprechen meine Aufgabenstellungen jedoch den aktuellen Anforderungen des IHK-Rahmenplans und dem IHK-Prüfungsniveau.

Aufgabe 1: Personalentwicklung

Diese Fragen sind zu beantworten

Die Leitung des Rechnungswesens führt für das Team die Einzelbeurteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein.

- a) Beschreiben Sie den Ablauf eines Beurteilungsgesprächs anhand von fünf Schritten. 5 Punkte
- b) Aus den Beurteilungsgespräch können sich Maßnahmen für die Personalentwicklung sowie für Zielvereinbarungen für die Mitarbeiter ergeben. 6 Punkte

Welche Unterschiede bestehen zwischen Personalentwicklungsgesprächen und Zielvereinbarungsgesprächen.

Formulieren Sie ein Ziel für Mitarbeiter des Rechnungswesens.

Bearbeitungsdauer unter Prüfungsbedingungen: ca. 26 Minuten, entspricht 11 Punkten.

Lösungsvorschlag

a)

- Kontaktaufnahme: Begrüßung der Mitarbeiter durch den Leiter und eine positive Eröffnung.
- Orientierung: die Führungskraft beurteilt die Leistung und das Verhalten
- Argumentation: der beurteilte Mitarbeiter gibt seine Stellungnahme dazu ab
- Lösung: es werden gemeinsame Maßnahmen verabschiedet (Vorschlag einer Weiterbildung o.ä.)
- Abschluss: Beendigung, kurze Zusammenfassung und Festlegung eines neuen Termins

(5 Punkte)

b)

Personalentwicklungsgespräch: Es werden langfristige Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung des Mitarbeiters besprochen. Damit sollen die Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

Zielvereinbarungsgespräch: Vereinbarung von Zielen, z.B. nach den SMART-Kriterien. Mitarbeiter und Vorgesetzte halten sich an die Vereinbarungen.

Beispiel zur Zielerfüllung: der Mitarbeiter besucht eine Weiterbildung und schließt diese erfolgreich ab, damit er in zwei Jahren die Aufgaben eines Kollegen übernehmen kann, der dann in Rente geht.

(6 Punkte)

Ergänzung zu den SMART-Kriterien:

- S = spezifisch, an den jeweiligen Aufgaben ausgerichtet
- M = messbar, Umsatzgrößen, Zeiteinheiten etc.
- A = akzeptiert, auf einvernehmlicher Absprache beruhend
- R = realistisch, Ziele sollen erreichbar sein
- T = terminiert, definierter Zeitraum der Erfüllung

Diese müssen in der Antwort jedoch nicht aufgeführt werden.

Aufgabe 2: Führungsstile, Stellenbesetzung und Mitarbeitergespräche

Diese Fragen sind zu beantworten

Ihr Unternehmen steht vor dem Problem, dass infolge von Arbeitgeberbewertungen im Internet die offenen Stellen nur schwer oder gar nicht besetzt werden können. Bemängelt wird vor allem der autoritäre Führungsstil im Unternehmen.

- a) Zeigen Sie vier Merkmale auf, anhand derer ein autoritärer Führungsstil vom kooperativen Führungsstil abgegrenzt werden kann 4 Punkte
- b) Welche weiteren Ursachen können neben dem Führungsstil für die Nichtbesetzung der offenen Stellen zutreffen? Nennen Sie vier mögliche Ursachen! 4 Punkte
- c) Empfehlen Sie vier Maßnahmen zur Besetzung der Stellen mit neuen Mitarbeitern 4 Punkte

Bearbeitungsdauer unter Prüfungsbedingungen: ca. 29 Minuten, entspricht 12 Punkten.

Zusätzlich zum Selbststudium

Auch dieser Fall passt zum Thema: Diesen Aufgabenteil können Sie zusätzlich zuhause bearbeiten. Bei Erklärungsbedarf stellen Sie bitte Ihre Fragen zu diesem Aufgabenteil im Webinar.

Im weiteren Verlauf ordnet die Geschäftsführung an, dass alle Abteilungsleiter ab dem nächsten Quartal nur noch den situativen Führungsstil nach Hersey/Blanchard umsetzen sollen. Dazu müssen allerdings die Abteilungsleiter vorher Mitarbeitergespräche mit allen Mitarbeitern vereinbaren.

- d) Welchen Führungsstil wendet die Geschäftsführung in diesem Fall gegenüber ihren Abteilungsleitern an? Begründen Sie Ihre Darlegung anhand eines Merkmals! 2 Punkte
- e) Welche Elemente und Vorgehensweise können die Abteilungsleiter beim situativen Führungsstil nach Hersey/Blanchard anwenden? Nennen Sie dazu drei Aspekte. 3 Punkte
- f) Beschreiben Sie vier Inhalte bei der Durchführung eines Mitarbeitergesprächs. 4 Punkte

Bearbeitungsdauer unter Prüfungsbedingungen: ca. 27 Minuten, entspricht 11 Punkten.

Lösungsvorschlag

a)

Merkmale eines autoritären Führungsstils sind beispielsweise

- Entscheidungsfindung: Vorgesetzter entscheidet allein und sehr
- Informationsverhalten: Mitarbeiter werden nicht informiert
- Entscheidungsdurchsetzung: Gegenargumente werden nicht geduldet
- Zielvorgabe: Vorgesetzter bestimmt das Ziel allein

(4 Punkte)

b)

- Defizite bei der Personalsuche
- Unattraktive Rahmenbedingungen (Gehalt, Zusatzleistungen, Standort usw.)
- Kein Gesundheitsmanagement
- Schlechtes Personalmarketing
- Fehlende Personalentwicklung
- Schlechtes oder fehlendes Personalmanagement

(4 Punkte)

c)

- Stellensuche in „social media“
- Einsatz externer Berater
- Einsatz von Zeitarbeitsfirmen
- Bewerbungstage durchführen
- Mitarbeiter aus anderen Unternehmen abwerben
- Teilnahme an Jobbörsen
- Zusammenarbeit mit der Arbeitsagentur

(4 Punkte)

d)

Die Geschäftsführung wendet den autoritären Führungsstil an.

(1 Punkt)

Erkennbar an folgenden Merkmalen:

- Die Geschäftsführung entscheidet allein
- Abteilungsleiter werden nicht vorab informiert
- Abteilungsleiter werden an der Entscheidungsfindung nicht beteiligt

(1 Punkt)

e)

Folgende Aspekte kennzeichnen den situativen Führungsstil nach Hersey/Blanchard:

- Orientierung am Reifegrad des Mitarbeiters
- Der Reifegrad zeigt Fachwissen, Fertigkeiten und Erfahrung des Mitarbeiters an
- Bei geringen Fähigkeiten und geringer Motivation soll der Führungsstil anweisend sein. Bei zunehmender Kompetenz kann sich auch der Führungsstil in Richtung Delegation von Verantwortung entwickeln.

(3 Punkte)

f)

- Erklärung des Ablaufs der Durchführung und Notwendigkeit des Gesprächs
- Erläuterung der Abteilungsziele und Erwartungen an den Mitarbeiter
- Klärung des Reifegrads des Mitarbeiters
- Erörterung der Ziele des Mitarbeiters
- Erarbeitung einer gemeinsamen Zielvereinbarung
- Dokumentation des Gesprächs mit Unterschriften
- Festlegung des Folgetermins für das nächste Gespräch

(4 Punkte)

Aufgabe 3: Personalengpässe, Betriebsrat, Motivation

Diese Fragen sind zu beantworten

Ein Unternehmen der Automobilbranche plant umfassende Veränderungen der Gebäudeausrüstung. Dabei sollen auch alle Schließsysteme erneuert werden. Jeder Mitarbeiter soll einen Zugangsschip erhalten, mit dem er die Türen öffnen kann. Das Computersystem zeichnet dabei auch, welcher Mitarbeiter wann welche Tür öffnet. Der Arbeitgeber beabsichtigt allerdings nicht, diese Daten auch zu nutzen. Der Betriebsrat wird nicht informiert.

- | | |
|---|----------|
| a) Erläutern Sie unter Angabe der Rechtsgrundlage, welches Recht dem Betriebsrat in diesem Fall zusteht. | 4 Punkte |
| b) Stellen Sie dar, welche Institution mit welcher Besetzung darüber zu entscheiden hat, wenn sich Arbeitgeber und Betriebsrat nicht einigen. Nennen Sie die gesetzlichen Grundlagen! | 4 Punkte |
| c) Welche zwei weiteren Gesetze sind bei der Einführung des Schließsystems zu berücksichtigen? | 2 Punkte |

Bearbeitungsdauer unter Prüfungsbedingungen: ca. 24 Minuten, entspricht 10 Punkten.

Zusätzlich zum Selbststudium

Auch dieser Fall passt zum Thema: Diesen Aufgabenteil können Sie zusätzlich zuhause bearbeiten. Bei Erklärungsbedarf stellen Sie bitte Ihre Fragen zu diesem Aufgabenteil im Webinar.

In der Debitorenbuchhaltung kündigte eine Mitarbeiterin. Es konnte zeitnah kein Ersatz gefunden werden und deshalb wurde Frau Müller aus der Kreditorenbuchhaltung gebeten, vorübergehend diese Aufgaben zu übernehmen.

Sie hat einen befristeten Arbeitsvertrag. Zu diesem Zeitpunkt befand sie sich seit einem Dreivierteljahr in einer Weiterbildung zur Finanzbuchhalterin, die sie selbst bezahlt.

Um das Pensum zu schaffen, muss Frau Müller zusätzlich zwei Überstunden pro Tag leisten. Auf dem Stundenkonto von Frau Müller haben sich inzwischen über 80 Überstunden angesammelt. Zudem fällt in der Hauptbuchhaltung eine weitere Mitarbeiterin krankheitsbedingt aus.

Frau Müller ist infolge der Situation zusehends unkonzentriert und macht Fehler. Rechnungen werden nicht mehr fristgerecht bezahlt und einige Lieferanten liefern nur noch gegen Vorkasse.

Da auch ihre Weiterbildung zu kurz kommt, besteht sie nur einen Teil der Prüfungen.

Sie sollen als Teamleiter/-in jetzt in einem Gespräch klären, wie Frau Müller entlastet werden kann und weiterhin motiviert bleibt.

- | | |
|---|----------|
| d) Die Mitarbeiterin bat bereits an den Betriebsrat um Vermittlung. Welche Rechte hat der Betriebsrat in diesem Zusammenhang? | 4 Punkte |
| e) Beschreiben Sie vier Vorgehensweisen, um die Motivation von Frau Müller zu stärken! | 4 Punkte |
| f) Unterbreiten Sie zwei Vorschläge, um die Situation im Rechnungswesen kurzfristig zu verbessern. | 2 Punkte |

Bearbeitungsdauer unter Prüfungsbedingungen je Aufgabenteil: ca. 24 Minuten, entspricht 10 Punkten.

Lösungsvorschlag

a)

Auskunft zu dieser Lösung gibt das Betriebsverfassungsgesetz BetrVG.

Nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG hat der Betriebsrat bei dieser Maßnahme ein zwingendes Mitbestimmungsrecht. Es reicht aus, dass der Arbeitgeber die Leistung der Arbeitnehmer durch eine technische Einrichtung überwachen kann.

Nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG besteht zudem ein zwingendes Mitbestimmungsrecht, da durch die Nutzung eine Auswertung über das Verhalten der Arbeitnehmer möglich ist.

(Für die volle Punktevergabe reicht bei dieser Antwort die Beschreibung eines Rechts aus.)

(4 Punkte)

b)

Nach § 87 Abs. 2 BetrVG entscheidet die Einigungsstelle. Diese ist nach § 76 Abs. 2 BetrVG so zu besetzen, dass sie von Seiten der Arbeitgeber und des Betriebsrats aus der gleichen Anzahl von Beisitzern sowie einen unparteiischen Vorsitzenden besteht.

(4 Punkte)

c)

- Datenschutzgrundverordnung (DSGVO)
- Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)

(2 Punkte)

d)

Nach § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG hat der Betriebsrat darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze eingehalten werden. Nach § 85 BetrVG muss der Betriebsrat eine Beschwerde des Arbeitnehmers annehmen und auf Abhilfe hinwirken. Es ist also zu prüfen, inwieweit die Anzahl der Überstunden zulässig ist und die Mitarbeiterin durch eine ständige Überlastung gesundheitlich gefährdet ist. (4 Punkte)

e)

Zur Stärkung der Motivation von Frau Müller kann überlegt werden:

- Sofort einen Freizeitausgleich der geleisteten Überstunden verbindlich zusagen
- Gehaltserhöhung oder Bonus anbieten
- Fachliche und finanzielle Unterstützung bei der Weiterbildungsmaßnahme anbieten
- Ein unbefristetes Arbeitsverhältnis anbieten
- Private Aktivitäten zum Ausgleich fördern.

(4 Punkte)

f)

Folgende Möglichkeiten können überlegt werden:

- Kurzfristige Arbeitnehmerüberlassung zum Ersatz der dauerhaft erkrankten Mitarbeiterin aus der Hauptbuchhaltung
- Suche eines geeigneten Mitarbeiters aus einer anderen Abteilung des Rechnungswesens.
- Ehemalige Mitarbeiter aus dem Ruhestand für einen gewissen Zeitraum zu reaktivieren.
- Schnellstmögliche Besetzung der Stelle des gekündigten Mitarbeiters.

(2 Punkte)

Aufgabe 4: Personalbeschaffung und Stellenbesetzung

Diese Fragen sind zu beantworten

Eine AG in der Baubranche plant eine Neustrukturierung der IT-Abteilung. Es wird ein zusätzlicher Netzwerkadministrator gesucht. Ein Mitarbeiter aus dem Wareneinkauf zeigt starkes Interesse an dieser Stelle und er ist örtlich flexibel.

- | | |
|---|----------|
| a) Erläutern Sie zwei Maßnahmen, die notwendig sind, um eine interne Stellenbesetzung durchführen zu können. | 4 Punkte |
| b) Erläutern Sie für den vorliegenden Fall jeweils zwei Vor- und Nachteile der internen Stellenbesetzung durch den Einkaufsmitarbeiter. | 4 Punkte |
| c) Schlagen Sie für diesen Fall drei geeignete externe Beschaffungswege vor. | 3 Punkte |

Bearbeitungsdauer unter Prüfungsbedingungen: ca. 26 Minuten, entspricht 11 Punkten.

Lösungsvorschlag

a)

Folgende Maßnahmen können getroffen werden:

- Interne Stellenausschreibung (vorherige Einschaltung des Betriebsrates prüfen)
- Schulung und Einarbeitung des Mitarbeiters (Personalentwicklung, z.B. Training into the Job)
- Stellenbeschreibung für die neue Stelle
- Ggf. Wiederbesetzung der bisherigen Stelle

(4 Punkte)

b)

Erläuterung der Vorteile:

- Der Mitarbeiter kennt das Unternehmen, die Einarbeitungszeit wird dadurch verkürzt.
- Das Unternehmen kennt den Mitarbeiter, das Risiko einer Fehlentscheidung wird reduziert
- Der Mitarbeiter ist motiviert.

Erläuterung der Nachteile:

- Neubesetzung der bisherigen Stelle des Mitarbeiters.
- Dem Mitarbeiter fehlen evtl. die IT-Kenntnisse und er muss intensiv geschult werden
- Fehlende Akzeptanz als Netzwerkadministrator.

(4 Punkte)

c)

- Stellenanzeigen in Fachzeitschriften
- Einsatz eines externen Personalberaters
- Suche in einer Internet-Jobbörse
- Recherche bei branchenähnlichen Unternehmen

(3 Punkte)

Aufgabe 5: Nutzwertanalyse

Dieser Fall ist zu lösen

In einem Unternehmen des Baustoffhandels (große Kapitalgesellschaft mit Filialen in ganz Deutschland) wird der Leiter des Rechnungswesens zum Jahresende in den Ruhestand gehen. Deshalb bereitet das Unternehmen rechtzeitig eine qualifizierte Nachfolgerechnung vor.

Insgesamt sind nach einer externen Stellenausschreibung 80 Bewerbungen eingegangen, von denen zwei geeignete Personen übriggeblieben sind. Beide Bewerber weisen hohe Sozialkompetenzen aus, verfügen über die geforderten Fachkenntnisse und konnten sehr gute Arbeitszeugnisse vorlegen.

In den Anlagen 1 und 2 sind die Lebensläufe zu finden.

Das Unternehmen benötigt eine Führungskraft mit modernem und gutem Führungsverhalten, die in der Lage ist, die Mitarbeiter zu motivieren. Es wird eine langfristige Besetzung der Position angestrebt. Neben aktuellen Fachkenntnissen sollte die Person auch selbst in der Lage sein, Geschäftsvorfälle zu erfassen und mittels der aktuellen Software zu Abschlüssen zu führen. Bereitschaft zu ständiger Fortbildung und zur Reisetätigkeit sind sehr wichtig. Außerdem sollten Kenntnisse im internationalen Bewertungsrecht vorliegen.

- a) Erstellen Sie anhand der vorliegenden Informationen eine Nutzwertanalyse mittels der beigefügten Anlage 3. Treffen Sie demnach eine begründete Entscheidung und begründen Sie Ihre Entscheidung nach der Punktevergabe nach den Kriterien „Aktuelle Fachkenntnisse“ und „Führungsverhalten“. 8 Punkte
- b) Welche gesetzlichen Vorgaben sind bei der Einstellung zu berücksichtigen? 2 Punkte

Lösungsvorschlag:

a)

Kriterium	Gewicht %	Paul Ritter		Eva Colani	
		Punkte	Gewichtete Punkte	Punkte	Gewichtete Punkte
Aktuelle Fachkenntnisse	25	5	1,25	3	0,75
Führungsfähigkeit	30	2	0,60	5	1,50
Zuverlässigkeit	25	5	1,25	4	1,00
Erfahrung	20	5	1,00	3	0,60
Summe	100		4,10		3,85

In diesem Fall ergibt sich für Herrn Ritter die höhere Punktzahl.

Begründung nach den Kriterien:

Aktuelle Fachkenntnisse

Herr Ritter weist gegenüber Frau Colani fundiertere Fachkenntnisse vor allem im Bereich Bilanzierung als Bilanzbuchhalter auf.

Führungsfähigkeit

Hier kann Frau Colani die deutlich höhere Punktezahl aufweisen. Im Gegensatz dazu wird Herr Ritter als introvertiert eingeschätzt, was durch entsprechende Trainings in der Personalentwicklung ausgeglichen werden könnte.

(8 Punkte)

b)

Zu beachten sind folgende Gesetze:

- Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz AGG
- Betriebsverfassungsgesetz BetrVG.

(2 Punkte)

Anlagen zu Aufgabe 5

Anlage 1: Lebenslauf von Eva Colani

Name	Colani
Vorname	Eva
Geboren	18.10.1987 in Gütersloh
Familienstand	ledig
Abitur	2007 am Dante-Gymnasium in Gütersloh
Studium	2007 bis 2010 accadis Hochschule, Bad Homburg mit Bachelorabschluss 2010 bis 2012 Goethe Universität, Frankfurt am Main mit Abschluss Master of Science in Money, Macro and Finance
Tätigkeiten	2012 bis 2015 Unternehmensberaterin bei McKinsey in Berlin und London. Seit 2015 stellvertretende Leiterin Controlling bei Hardys in London
Besondere Kenntnisse	Englisch und französisch in Wort und Schrift Grundkenntnisse in Spanisch und Italienisch Perfekter Umgang mit Standardsoftware
Interessen	Tennis, Schifahren und Wandern
Arbeitszeugnisse	In ihren Arbeitszeugnissen wird Sie als flexibel, lernfähig und durchsetzungsstark in der Gruppe dargestellt. Sie ist zahlenorientiert und offen. Sie kann andere Mitarbeiter für bestehende Aufgaben motivieren. Die Arbeitszeugnisse entsprechen der Bewertung mit „sehr gut“.

Anlage 2: Lebenslauf von Paul Ritter

Name	Ritter
Vorname	Paul
Geboren	19.08.1978 in Hamburg
Familienstand	Verheiratet, 2 Kinder, 12 und 15 Jahre alt
Abitur	1997 am Holthusen-Gymnasium in Hamburg
Beruflicher Werdegang	1997 bis 1999 Ausbildung zum Kaufmann für Groß- und Einzelhandel bei Lana-Baumärkten in Hamburg
Tätigkeiten	Seite Beginn der Ausbildung bei Lana-Baumärkten in Hamburg, dort seit Ende der Ausbildung im Rechnungswesen tätig Erfolgreiche Weiterbildung zum IHK-gepr. Bilanzbuchhalter, seit 2008 stellvertretender Leiter des Rechnungswesens
Besondere Kenntnisse	Souveräner Umgang mit Standard- und Buchhaltungssoftware. Gute und stets aktualisierte Kenntnisse im Bereich Bewertungs- und Steuerrecht, belegt durch Teilnahme an Fortbildungen.
Interessen	Fußball, auch aktiv
Arbeitszeugnisse	Gute interne Bewertungen, gute fachliche Qualifikation und Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Er ist verlässlich und zu Mehrarbeit bereit, wenn wichtige Termine eingehalten werden müssen. Selbstständige und bilanzsichere Arbeitsweise. Etwas introvertiert und zieht sich gerne zurück.

Anlage 3: Vorlage zur Nutzwertanalyse

Kriterium	Gewicht %	Paul Ritter		Eva Colani	
		Punkte	Gewichtete Punkte	Punkte	Gewichtete Punkte
Aktuelle Fachkenntnisse	25				
Führungsfähigkeit	30				
Zuverlässigkeit	25				
Erfahrung	20				
Summe	100				

Hinweise zur Spalte Punkte

1	=	gering
2	=	ausreichend
3	=	befriedigend
4	=	gut
5	=	sehr gut

Da Sie über die Punktevergabe selbst entscheiden, kann es natürlich zu Abweichungen vom Lösungsvorschlag kommen. Diese werden jedoch als richtig bewertet, wenn sie sich sinnvoll aus den vorliegenden Informationen ergeben.

Die Entscheidung hat zu Gunsten des Bewerbers mit der höheren Punktezahl zu erfolgen.

Die maximal erreichbare Punktzahl ist:

Kriterium	Gewicht %	Punkte	Gewichtete Punkte
Aktuelle Fachkenntnisse	25	5	1,25
Führungsfähigkeit	30	5	1,50
Zuverlässigkeit	25	5	1,25
Erfahrung	20	5	1,00
Summe	100	5	5,00