

Personalentwicklung

Baukasten für ein strategisches Personalentwicklungskonzept

«Wir bräuchten schon ein Personalentwicklungskonzept, aber sind wir gross genug dazu, es zu stemmen?» Einerseits besteht ein grosses Bewusstsein über die Bedeutung einer systematischen Personalentwicklung für die Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen und für die Steigerung der Attraktivität als mittelständischer Arbeitgeber. Andererseits fehlt es an Wissen über die notwendigen Schritte, die mit der Erstellung eines Personalentwicklungskonzeptes verbunden sind.

Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock

Der vorliegende Fachbeitrag bietet einen Überblick über die wesentlichen Bestandteile von Personalentwicklungskonzepten und einen Vorschlag zu ihrer Erstellung. Es ist nicht notwendig, von Anfang an mit einem allumfassenden Konzept zu brillieren. Wichtiger ist: «Am Ball bleiben» und Stück für Stück Elemente einer umfassenden, systematischen Personalentwicklung definieren und umsetzen.

Die Bedeutung

Personalentwicklung wird bisher sehr oft mit Weiterbildung in Verbindung gebracht, an der Mitarbeiter dann teilnehmen, wenn sich akut

Lücken in ihren Fähigkeiten zeigen. Die strategische Ausrichtung, die seit einigen Jahren Gegenstand intensiver Bemühungen des Personalmanagements vieler Unternehmen ist, scheint vielfach an der Personalentwicklung ohne Niederschlag vorbeizuziehen. Gerade hier liesse sich durch die vorausschauende Ermittlung von künftigen Anforderungen und Planung von Entwicklung dafür sorgen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die permanenten Herausforderungen des Wettbewerbs fit zu machen und zu halten.

Während Personalentwicklung sich früher mit der nachträglichen Anpassung der Mitarbeiterqualifikationen begnügen konnte, muss sie sich heute systematisch am wettbewerblichen Umfeld und den daraus resultierenden Anforderungen

an die Lernfähigkeit des Unternehmens und der Mitarbeiter orientieren. Gleichzeitig ist eine Verknappung der am Markt verfügbaren Fach- und Führungskräfte festzustellen. Insgesamt kommen der Personalentwicklung damit folgende gestaltenden Aufgaben zu:

- Erhaltung und Weiterentwicklung von Kernkompetenzen im Unternehmen.
- Beitrag zur Deckung des aktuellen und künftigen Bedarfs an qualifizierten Fachprojektleitungs- und Führungskräften.
- Förderung von Freiräumen und «lernförderlichen» Unternehmenskulturen/-strukturen.
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit sowie der Unternehmensattraktivität.

Diesen Aufgaben folgend wird Personalentwicklung üblicherweise in die Bereiche der

Elemente der Personalentwicklung

| | |
|---------------------------------|--|
| Förderung | <ul style="list-style-type: none"> ■ Diagnostik / Auswahl ■ Sicherung von Schlüsselpositionen / Nachfolgeplanung ■ Laufbahnmodelle / Laufbahnplanung |
| Bildung | <ul style="list-style-type: none"> ■ Ausbildung, Traineeprogramme ■ Entwicklungsprogramme für spezielle Zielgruppen ■ Einzelmassnahmen, «Bildungskatalog» |
| Organisationsentwicklung | <ul style="list-style-type: none"> ■ Begleitung von Veränderungsprozessen ■ Programme zur entwicklungsförderlichen Gestaltung von Arbeitssituation und Kultur im Unternehmen |

Förderung, Bildung und Organisationsentwicklung untergliedert und umfasst unter anderem Elemente der Diagnostik und Laufbahnplanung, Bildungsmaßnahmen und -programme sowie der Initiierung und Begleitung von Wandel (siehe Grafik links).

Die Funktion

Eine wesentliche Grundlage einer in sich stimmigen und zur Unternehmensstrategie passenden Personalentwicklung bilden Personalentwicklungskonzepte. Sie umfassen alle notwendigen Definitionen, wie Personalentwicklung im Unternehmen stattfinden soll. Darauf basierend werden später die konkreten Angebote der Personalentwicklung gestaltet. Vielfach werden folgende Aspekte in Personalentwicklungskonzepten definiert:

- Die Bedeutung der Personalentwicklung für das Unternehmen.
- Die Erfassung des Personalentwicklungsbedarfs im Unternehmen.

- Eine Beschreibung der Produktbündel zur Deckung des Bedarfs.
- Hinweise zur Ermittlung des Erfolgs der Personalentwicklung (siehe Grafik unten).

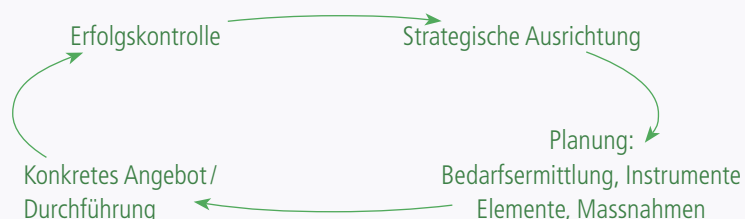
Schritt 1: Ausrichtung

Personalentwicklung strategisch ausrichten und Zuständigkeiten zuordnen: Ausgangspunkt bildet die Klärung, welche grundlegende Rolle die Personalentwicklung für das Unternehmen hat, was sie für das Unternehmen

leisten soll und welche Bereiche sie umfasst. Im Einzelnen sind zu folgenden Fragestellungen Überlegungen anzustellen (Kailer 2010):

- Mit welchen externen Entwicklungen ist das Unternehmen konfrontiert, welche Bedeutung haben sie für die Entwicklung des Personals und welche innerbetriebliche Situation besteht?
- Was wird unter «Personalentwicklung» verstanden und was soll sie für das Erreichen der Unternehmensziele leisten?
- Welche Ziele verfolgt Personalentwicklung?
- Zielgruppen von Personalentwicklung?

Elemente eines strategierorientierten Personalentwicklungskonzepts



Anzeige

SIMPLY CLEVER



New Škoda Fabia Clever ab CHF 14'990.-* (netto) oder ab CHF 139.-**/Mt.

Der neue Škoda Fabia erfreut Ihr Sparkonto, denn für wenig Geld bietet er viel Auto: neues Design, Benzin- und Dieselvearianten von 1.2 l TSI bis 1.6 l TDI mit 86 bis 105 PS, alle neuen Motoren in der Energieeffizienz-Kategorie A, 5-Gang-Schaltgetriebe oder 7-Gang-Automatikgetriebe und viele Ausstattungsoptionen. Wählen Sie die Marke, die schon zum 10. Mal Preis-Leistungs-Sieger geworden ist. Und erkundigen Sie sich auch nach unserem attraktiven Leasing – dann freut sich Ihr Sparkonto noch mehr.

www.skoda.ch

* Škoda Fabia Limousine Clever, 1.2 l HTP, 70 PS/51 kW, 5 Türen. Empfohlener Verkaufspreis inklusive 7,6% MwSt. Abgebildetes Modell kostet CHF 21'320.-. Treibstoffverbrauch/CO₂-Ausstoss 1.2 l HTP: Gesamtverbrauch: 5.5 l/100 km, CO₂: 128 g/km. Energieeffizienz-Kategorie: A. Mittelwert aller Neuwagenmarken und Modelle in der Schweiz: 204 g/km.

** Leasingbeispiel, Finanzierung über AMAG Leasing AG: Škoda Fabia Limousine Clever, 1.2 l HTP, 70 PS/51 kW, 5 Türen. Effektiver Jahreszins: 4,49% (Laufzeit: 48 Mte./10'000 km/Jahr), Barkaufpreis: CHF 14'990.- (netto), Anzahlung 20%: CHF 2'998.-, Leasingrate: CHF 139,90/Mt. exklusive obligatorischer Vollkaskoversicherung. Alle Preise inklusive 7,6% MwSt. Änderungen jederzeit vorbehalten. Die Kreditvergabe ist unzulässig, falls sie zur Überschuldung des Konsumenten führt.

Škoda. Made for Switzerland.

An diese grundlegenden Aussagen schliesst eine Definition und Dokumentation an, wie Personalentwicklung im Unternehmen stattfinden soll. Zu klärende Punkte sind (Kailer 2010):

- Wer macht was: Wie sind die Zuständigkeiten auf Geschäftsleitung, Fachspezialisten, Führungskräfte und Mitarbeiter verteilt? Wer leistet welchen Beitrag, auch in Hinblick auf die Finanzierung?
- Gibt es einen konkreten Personalentwicklungs-Koordinator / regelmässige Personalentwicklungsgremien?
- Wie wird der Personalentwicklungsbedarf ermittelt? (Ebene Individuum / Mitarbeiter sowie Ebene «Gesamtorganisation»)
- Welche Elemente / Instrumente der Personalentwicklung setzen wir ein?
- Was können wir intern, was wird nach aussen vergeben?
- Welche Kooperationen bestehen / gehen wir ein?
- Wie sorgen wir für gute Ergebnisse / sichern wir die Qualität im Vorfeld?
- Wie wird geprüft, welchen Erfolg Personalentwicklung hat?
- Gibt es ein fixes Budget für Personalentwicklung?
- Kosten- oder Zeitbeteiligungen der Mitarbeiter?

Kann kein Koordinator eigens für Personalentwicklungsaufgaben bestellt werden, so ist es sinnvoll, einer Person die Koordinationsaufgabe mit anteiligen Stellenprozenten zu übertragen. Auf diese Weise lässt sich gewährleisten, dass das Thema Personalentwicklung stetig ver-

folgt wird. Ergänzend dazu können regelmässige Treffen eines internen «Personalentwicklerkreises» dazu beitragen, dass Personalentwicklung Thema in der Organisation wird bzw. bleibt. Einen Überblick über eine mögliche Verteilung der Zuständigkeiten kann der unten stehenden Darstellung entnommen werden.

Schritt 2: Vorgehen

Vorgehensweisen für die Bedarfsermittlung festlegen: Bei der Planung der Bedarfsermittlung muss an zwei Ebenen angesetzt werden: der Planung auf Ebene des Gesamtunternehmens sowie auf der des einzelnen Mitarbeiters. Auf Ebene «Gesamtunternehmen» lässt sich zum Beispiel aus den internen und externen Entwicklungen, der Strategie und den Zielen des Unternehmens in Bedarfsermittlungsworkshops erarbeiten, welches die aktuellen und künftigen Kernkompetenzen im Unternehmen sind. Diese ergeben sich aus den Kerneigenleistungen des Unternehmens und der spezifischen Art der Aufgabenerledigung. In vielen Unternehmen bilden darauf aufbauende Kompetenzmodelle bereits eine einheitliche Grundlage für sämtliche Stellenprofile. Aufbauend auf der Kenntnis der Kernkompetenzen lässt sich ein Abgleich vornehmen, in welchem Ausmass sie aktuell im Unternehmen verfügbar sind, wie man sie fördern kann und welche Schwerpunkte daher aktuell gesetzt werden sollen.

Auf Ebene «Mitarbeiter» kann in Fördergesprächen der individuelle Bedarf ermittelt wer-

den, indem auf aktuelle und künftige Tätigkeiten bezogen vereinbart wird, wo Kompetenzen noch auszubauen sind und über welche Massnahmen dies im Einzelnen erfolgen soll.

Schritt 3: Handlungsfelder

Operative Handlungsfelder definieren: Die Ergebnisse der Bedarfsanalysen lassen sich zu inhaltlichen und zielgruppenbezogenen Handlungsfeldern verdichten, die im Personalentwicklungskonzept dargestellt werden. Zum Zweck der Umsetzung werden später nach und nach Angebote ausgearbeitet, mit welchen Instrumenten und Massnahmen der Bedarf gedeckt werden soll. Dabei können bereits bestehende Massnahmen im Unternehmen zusammengetragen, nach inhaltlichen Gesichtspunkten gegliedert, zielgruppengerecht dokumentiert und um notwendige Ergebnisse angereichert werden.

Zur Deckung des Bedarfs bieten sich die üblichen Instrumente und Massnahmen der Personalentwicklung an (siehe Grafik rechts). Sie lassen sich einzeln oder in Programmen kombiniert aufgreifen. Wesentlich bei ihrer Auswahl sollten Überlegungen zu ihrer Wirksamkeit sein.

Seminare sind nur ein Beispiel für solche Massnahmen. Häufig werden sie jedoch in Hinblick auf ihr Leistungsvermögen überschätzt. Geht es beispielsweise um Verhaltensänderungen, so kann in Seminaren zwar das notwendige Wissen vermittelt werden.

Beispielhafte Aufgaben und Zuständigkeiten in der Personalentwicklung (PE)

| | | |
|---|---|---------------------------|
| Geschäftsführung | <ul style="list-style-type: none"> ■ Strategischer Rahmen der PE ■ Ausrichtung und Ausprägung der PE ■ Aktives Vorleben von PE im Führungsprozess | Quelle: nach Meifert 2008 |
| Organisationseinheit Personalentwicklung | <ul style="list-style-type: none"> ■ Festlegung von Zielen für die PE ■ Definition und Erstellung der PE-Instrumente ■ Dienstleister und Partner der Führungskräfte in Fragen der PE ■ Manager aller PE-Aktivitäten | |
| Führungskräfte | <ul style="list-style-type: none"> ■ Personalentwickler vor Ort ■ Förderer der eigenen Mitarbeiter ■ Definition der Lernprozesse der Mitarbeiter | |
| Mitarbeiter | <ul style="list-style-type: none"> ■ Verantwortlichkeit für das eigene Kompetenzprofil und den Lernprozess | |

Verhaltensänderungen im Alltag bedürfen aber des ergänzenden «Einstudierens» im Alltag. Entsprechend wäre es sinnvoll, neben Seminaren auch Selbst- und Fremdeinschätzun-

gen des Verhaltens sowie Coachings in der Arbeitssituation vorzusehen. Generell gibt es viele kostengünstige Möglichkeiten der Personalentwicklung, zum Beispiel:

- Mitarbeit oder Leitung von Projektteams
- Referententätigkeiten in der betrieblichen Aus- oder Weiterbildung
- Übernahme/Bereitstellung von Patenschaften

Instrumente und Massnahmen der Personalentwicklung

| Lebenszyklus | into the job | in the job | | out of the job |
|----------------------------|--|--|---|---|
| | | Förderung | Bildung | |
| Nähe zur Aufgabe | | | | |
| on und near the job | <ul style="list-style-type: none"> ■ Einarbeitung ■ Mentoring / Patenschaften ■ Hospitationen | <ul style="list-style-type: none"> ■ Projekte ■ Arbeitsplatzwechsel ■ Mentoring / Patenschaften ■ Quality Circles ■ Stellvertretung / Job enrichment ■ Auslandseinsatz | <ul style="list-style-type: none"> ■ Coaching / Supervision / kollegiale Beratung ■ Erfahrungslernen / Tandems ■ Schulungen ■ Lernstatt | <ul style="list-style-type: none"> ■ Unterstützung in der Existenzgründung ■ Beratungsmandate |
| off the job | <ul style="list-style-type: none"> ■ Auswahl ■ Ausbildung ■ Nachwuchsprogramme (z.B. Trainee, Job Rotation) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Förder- und Karriereberatungsgespräche ■ Leistungsbeurteilung ■ Assessments / 360° Feedback ■ Assessment- / Entwicklungszentrum | <ul style="list-style-type: none"> ■ Planspiele ■ Externe Bildungsveranstaltungen / Seminare ■ Inhouse Trainings ■ Corporate Universities | <ul style="list-style-type: none"> ■ Outplacement ■ Ruhestandsvorbereitung |

Anzeige

HAPPY MIT ŠKODA
TIPP N°12

GRÜNDEN
**SIE
EINE
GROSSFAMILIE.**

WETTBEWERB AUF
WWW.HAPPY-MIT-SKODA.CH

SIMPLY CLEVER




New **Škoda** Fabia Combi Clever ab CHF 15'990.-* (netto) oder ab CHF 149.-**/Mt.

Mit einem Ladevolumen von 1'485 l ist der neue Škoda Fabia Combi der ideale Begleiter für Familien – und alle, die es werden wollen. Er bietet neues Design, Benzin- und Dieselvarianten von 1.2 l TSI bis 1.6 l TDI mit 86 bis 105 PS, alle neuen Motoren in der Energieeffizienz-Kategorie A, 5-Gang-Schaltgetriebe oder 7-Gang-Automatikgetriebe und viele Ausstattungsoptionen. Wählen Sie die Marke, die schon zum 10. Mal Preis-Leistungs-Sieger geworden ist. Und dank unserem attraktiven Leasing bleibt auch mehr Geld für Ihre künftige Grossfamilie.

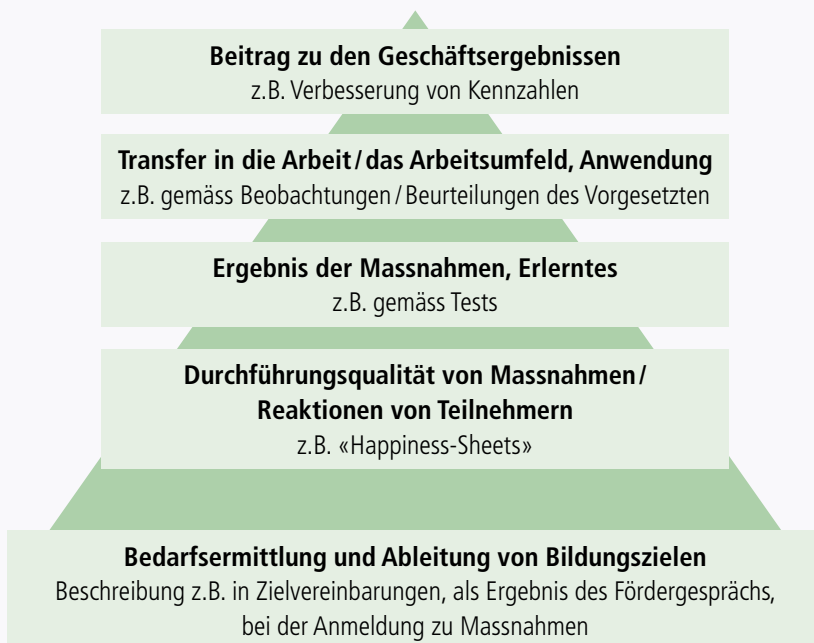
www.skoda.ch

* Škoda Fabia Combi Clever, 1.2 l HTP, 70 PS/51 kW, 5 Türen. Empfohlener Verkaufspreis inklusive 7,6% MwSt. Abgebildetes Modell kostet CHF 22'650.-. Treibstoffverbrauch/CO₂-Ausstoss 1.2 l HTP: Gesamtverbrauch: 5,5 l/100 km, CO₂: 128 g/km. Energieeffizienz-Kategorie: A. Mittelwert aller Neuwagenmarken und Modelle in der Schweiz: 204 g/km.

** Leasingbeispiel. Finanzierung über AMAG Leasing AG. Škoda Fabia Combi Clever, 1.2 l HTP, 70 PS/51 kW, 5 Türen. Effektiver Jahreszins: 4,49% (Laufzeit: 48 Mte./10'000 km/Jahr). Barkaufpreis: CHF 15'990.- (netto). Anzahlung 20%: CHF 3'198.-. Leasingrate: CHF 149,55/Mt. exklusive obligatorischer Vollkaskoversicherung. Alle Preise inklusive 7,6% MwSt. Änderungen jederzeit vorbehalten. Die Kreditvergabe ist unzulässig, falls sie zur Überschuldung des Konsumenten führt.

Škoda. Made for Switzerland.

Messniveaus zur Erfolgskontrolle von Personalentwicklung



Quelle: nach Kirkpatrick 1998

- Stellvertretungen und Übertragung zusätzlicher Aufgaben/Verantwortlichkeiten
- Aufenthalte bei Lieferanten, Kunden, Kooperationspartnern, in anderen Abteilungen, Standorten
- Mentoring und interne Beratung
- Lernpartnerschaften mit Kollegen

Schritt 4: Controlling

Controlling von Personalentwicklung vorsehen: Neben einer Kostenkontrolle sollte die Verfolgung ihres Erfolgs bzw. ihrer Ergebnisse im Rahmen des Personalentwicklungskonzeptes verankert werden. Die konkrete Vorgehensweise in der Evaluation lässt sich erst später spezifisch für die einzelnen Elemente bzw. Massnahmen ausarbeiten. Grund dafür sind unterschiedlich weitgehende Möglichkeiten in der Ermittlung des Erfolges. Eine mögliche Orientierung für verschiedene Ebenen der Erfolgsmessung bietet die

Möglicher Fahrplan im Überblick

Die beispielhafte Vorgehensweise in der Erstellung und Implementierung eines Personalentwicklungskonzeptes:

| | Aktivitäten | Ergebnisse |
|-------------------------------------|---|---|
| Verankerung der Personalentwicklung | Leitung erstellt Vorlagen zu grundlegenden Aussagen (ggf. def. Budget) | Vorschlag Leitlinien |
| | Gespräch bzw. Workshop Leitung und oberste Führungskräfte | Leitlinien verabschiedet Zuständigkeiten, Aufgaben und Prozesse geklärt und beschrieben |
| | Workshop mit den Führungskräften, ggf. Koordinator der Personalentwicklung (ggf. weitere Ausarbeitungen und Gespräche) | Zielgruppen der PE und typische Entwicklungsstufen Entwicklungsbedarf je Zielgruppe und Entwicklungsstufe Beschreibung der Elemente von Personalentwicklung |
| Ausarbeitung des Instrumentariums | Ausarbeitungen des Koordinators Personalentwicklung | Vorschlag zur Vorgehensweise in der regelmässigen Bedarfsermittlung (MAG, Beurteilung, Fördergespräche, Personalentwicklungswshops) Vorschlag zur Auswahl von Trainern Vorschlag zur Evaluation des Lernerfolgs |
| | Gespräche Koordinator PE-Leitung-Führungskräfte zur Verabschiedung der Instrumente | Prozess und Instrumente zur Bedarfsermittlung Prozess in der Evaluation Anforderungsprofil zur Auswahl externer Trainer |
| | Ausarbeitungen des Koordinators PE | Instrumente zur Evaluierung Definition und Dokumentation der Elemente und Massnahmen der PE |
| Implementierung / Rollout | <ul style="list-style-type: none"> ■ Information, Schulungen (Ziele der PE, Prozesse, Instrumente und ihre Anwendung) ■ Offizielle Übertragung der Zuständigkeiten ■ Verbindlichkeit in der ersten Durchführung durch Definition von Zielen ■ Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation | |

obere Darstellung auf der linken Seite. Entlang der Stufung lässt sich ein den jeweiligen Massnahmen adäquates Messniveau festlegen. Während sich beispielsweise das Ergebnis von Programmen zur Entwicklung der Verkaufsfertigkeiten von Call-Center-Mitarbeitern auf allen Niveaus, inklusive «Beitrag zu den Geschäftsergebnissen», verfolgen lässt, wird sich das Ergebnis der Entwicklung von Führungskräfteverhalten kaum über das Niveau «Transfererfolg in das Arbeitsumfeld» nachvollziehen lassen.

Fahrplan im Überblick

Personalentwicklungskonzepte beschreiben die strategische Verankerung und den Rahmen der Personalentwicklung im Unternehmen. Der Erfolg der anschliessenden Ausarbeitung der Massnahmen und ihrer Implementierung kann bereits in der Konzepterstellung durch die Beteiligung der Betroffenen vorbereitet werden. Einen möglichen Fahrplan in diese Richtung bietet die Darstellung auf der linken Seite.

Getreu dem altbekannten Motto «Tu Gutes und sprich darüber» trägt eine umfassende Kommunikation über die Aktivitäten der Personalentwicklung zur Förderung des Bewusstseins über ihre Bedeutung und zu ihrer stetigen Weiterentwicklung bei. Nur durch die richtige Kommunikation des Engagements gelingt es, dass Personalentwicklung auch ihr Potenzial zur Attraktivitätssteigerung ausschöpft und nachhaltig zum Unternehmenserfolg beitragen kann. ■

Porträt



Prof. Dr. rer. pol. Sibylle Olbert-Bock ist Leiterin des Kompetenzzentrum Leadership und Personalmanagement am Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft IQB-FHS der FHS St. Gallen. Das IQB-FHS ist das ostschweizerische Kompetenzzentrum für Wertschöpfungsmanagement mit besonderem Fokus auf Unternehmensent-

wicklung, Leadership und Personalmanagement, Qualitäts- und Projektmanagement sowie Markt- und Unternehmensanalysen (empirische Datenerhebung). Das IQB-FHS erfüllt den vierstufigen Leistungsauftrag eines Fachhochschulstudiums in Lehre, Weiterbildung, angewandter Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen.

Kontakt



Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock
Leiterin Kompetenzzentrum Leadership
und Personalmanagement
FHS St. Gallen
Hochschule für Angewandte
Wissenschaften
Institut IQB-FHS
Teufener Strasse 4, 9000 St. Gallen
Tel. 071 228 70 66
Sibylle.olbert@fhsg.ch
www.fhsg.ch



Anzeige

HAPPY MIT SKODA
TIPP N°18

WECHSELN
SIE
TÄGLICH
IHR HOBBY.

WETTBEWERB AUF
WWW.HAPPY-MIT-SKODA.CH

SIMPLY CLEVER



New **SkodaRoomster Clever** ab CHF 16'690.-* (netto) oder ab CHF 154.-**/Mt.

Dank dem VarioFlex-Sitzsystem bietet der neue Skoda Roomster täglich neue Innenraumkombinationen für jede Transportaufgabe. Und überzeugt zusätzlich mit Benzin- und Dieselvarianten von 1.2 | TSI bis 1.6 | TDI mit 86 bis 105 PS, allen neuen Motoren in der Energieeffizienz-Kategorie A, 5-Gang-Schaltgetriebe oder 7-Gang-Automatikgetriebe und vielen Ausstattungsoptionen. Wählen Sie die Marke, die schon zum 10. Mal Preis-Leistungs-Sieger geworden ist. Und dank unserem attraktiven Leasing bleibt erst noch mehr Geld für all Ihre Hobbys.

www.skoda.ch

* Skoda Roomster Clever, 1.2 | HTP, 70 PS/51 kW, 5 Türen. Empfohlener Verkaufspreis inklusive 7,6% MwSt. Abgebildetes Modell kostet CHF 24'340.-. Treibstoffverbrauch/CO₂-Ausstoss 1.2 | HTP: Gesamtverbrauch: 6.2 l/100 km, CO₂: 143 g/km. Energieeffizienz-Kategorie: B. Mittelwert aller Neuwagenmarken und Modelle in der Schweiz: 204 g/km.

** Leasingbeispiel. Finanzierung über AMAG Leasing AG. Skoda Roomster Clever, 1.2 | HTP, 70 PS/51 kW, 5 Türen. Effektiver Jahreszins: 4,49% (Laufzeit: 48 Mte./10'000 km/Jahr). Barkaufpreis: CHF 16'690.- (netto). Anzahlung 20%: CHF 3'338.-. Leasingrate: CHF 154,95/Mt. exklusive obligatorischer Vollkaskoversicherung. Alle Preise inklusive 7,6% MwSt. Änderungen jederzeit vorbehalten. Die Kreditvergabe ist unzulässig, falls sie zur Überschuldung des Konsumenten führt.

Skoda. Made for Switzerland.