



# Demografie-Arena

Ein Begleitheft für Besucherinnen und Besucher der Demografie-Arena im ESF-Projekt „Wandel gestalten – Demografie, Qualifizierung und Gesundheit im Maschinenbau“



Name:

Gefördert durch:

**weiter bilden**  
Initiative für berufsbegleitende Bildung



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

 **ESF**  
Europäischer Sozialfonds  
für Deutschland

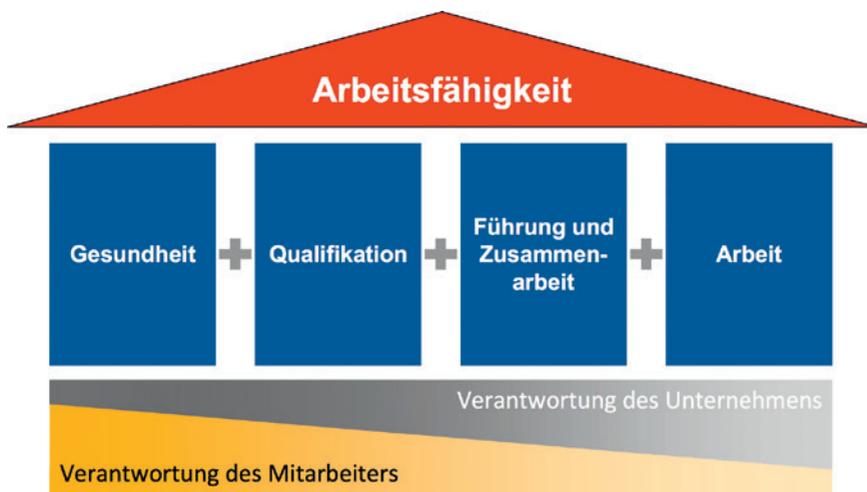


EUROPÄISCHE UNION

## Stärkung der Arbeitsfähigkeit – ein gemeinsamer Prozess!

Sehr geehrte Besucherinnen und Besucher der Demografie-Arena,

„Wir werden weniger, älter, bunter.“ Mit diesen Merkmalen wird die Veränderung der Alters- und Bevölkerungsstruktur in Deutschland charakterisiert. Wir Heidelberger stehen mitten drin in diesem Wandlungsprozess – und erleben ihn in verstärkter Form: Da die wirtschaftliche Lage ein Nachrücken jüngerer Generationen nur sehr begrenzt zulässt, werden die heute bei Heidelberg Beschäftigten noch mindestens 10 Jahre lang den Löwenanteil der Arbeit gemeinsam stemmen. Damit dies in effizienter und innovativer Form gelingt, müssen wir uns von Ideen wie „Auslaufphase“, „Das sollen jetzt die Jungen machen“ ... verabschieden. Vielmehr müssen wir unsere Arbeitsfähigkeit gezielt stärken.



Der Rundgang durch die Demografie-Arena stellt den Startpunkt für einen Prozess zur Stärkung der Arbeitsfähigkeit dar. Dieses Arbeitsheft soll helfen, die Ziele des Besuchs der Arena zu erreichen:

- » Klarheit schaffen: „Alles ok“ oder „Folgendes möchte ich / möchten wir anpacken“.
- » Anregung zur Stärkung der Säulen geben, Aktionen anstoßen und aktiv gestalten.

Zusammen mit dem Projektteam wünschen wir Ihnen viel Spaß, aufschlussreiche Erkenntnisse und den Mut, anstehende Veränderungen entschlossen umzusetzen.

**Dr. Rupert Felder**  
HEIDELBERGER DRUCKMASCHINEN  
Personalleiter

**Rainer Wagner**  
HEIDELBERGER DRUCKMASCHINEN  
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrates

**Dr. Ralph Conrads**  
INTERNATIONALES INSTITUT  
FÜREMPIRISCHESOZIALÖKONOMIE  
Wissenschaftlicher Projektleiter

**Marianne Giesert**  
INSTITUT FÜR  
ARBEITSFÄHIGKEIT  
Projektleiterin

## Inhalt

1. Grundlagen
2. Gesundheit
3. Qualifikation
4. Arbeit
5. Führung und Zusammenarbeit
6. Selbst-Checks

*„Wandel gestalten“ stärkt Betriebe und Beschäftigte im Maschinenbau bei Veränderungsprozessen und wird vom ESF gefördert. Beschäftigte werden geschult, Methodenwissen wird übergeben und ein reger Erfahrungsaustausch erhöht die Handlungskompetenz. Zur nachhaltigen Verankerung werden Multiplikatoren in verschiedenen Themenfeldern ausgebildet.*

*„Wandel gestalten“ ist ein Sozialpartnerprojekt und wird vom Arbeitgeberverband Südwestmetall und von der Gewerkschaftsseite durch die IG Metall unterstützt.*

*Die Demografie-Arena und dieses Arbeitsheft wurden von folgenden Personen erstellt:*

*Dr. Ralph Conrads  
Alexander Berger  
Christian Ebert  
Matthias Ehmler  
Marianne Giesert  
Victor Gotwald  
Jochen Ludwig  
Ina Schnerrer  
Markus Zielbauer*

## 1. Grundlagen

### Wandel geschieht. Ob wir wollen oder nicht.

Der Wandel ist unsere Lebensgrundlage: Lebensumstände verändern sich. Die damit verbundenen Herausforderungen ermöglichen Evolution und Fortschritt. Die Verwirklichung durch Wandel bestimmt seit jeher den Lebensinhalt der Menschen (Erwachsenwerden, Beruf finden etc.). Denn es gibt „nichts Bleibendes, sondern nur ein fortwährendes Werden“ (Heraklit 550 – 480 v. Chr.). Nicht einmal in denselben Fluss kann man zweimal steigen, weil immer ‚wir selbst‘ als auch der ‚Fluss‘ jeweils ein anderer geworden ist. Nichts bleibt gleich, alles ist vergänglich und stetem Wandel unterworfen.

Ob wir in diesem Wandel überleben hängt davon ab, ob wir uns rechtzeitig anpassen.

### Wir oder niemand.

Zum einen ändert sich die Struktur der Belegschaft: Die Prognosen zeigen, dass wir bis mindestens 2024 – egal wann und wie stark Einstellungen erfolgen – einen sehr hohen Anteil von Beschäftigten im letzten Drittel des Arbeitslebens haben werden. Das bedeutet: Wir, die wir heute bei Heidelberg arbeiten, werden noch mindestens 10 Jahre lang den Löwenanteil der Arbeit gemeinsam stemmen. Entweder sind WIR gemeinsam erfolgreich oder es gibt uns so nicht mehr.

### Mein Leben schmieden.

Die vier Säulen der Arbeitsfähigkeit kann man nicht mit einer Einmalaktion stärken und (zum Glück) auch nicht so einfach schwächen. Es sind viele kleine Entscheidungen, die diese Säulen stark oder schwach machen: Mit der Treppe, die ich zu Fuß gehe, stärke ich die Säule Gesundheit. Mit der Frage „Wie montierst Du diese Leitung?“ stärke ich meine Säule der beruflichen Qualifikation. Mit einem netten Wort stärke ich den Zusammenhalt im Team. Mit dem Tragen des Gehörschutzes Sorge ich für annehmbare Arbeitsbedingungen. Und mit diesem Schmieden an der Arbeitsfähigkeit schmiede ich zugleich an meiner Lebenszufriedenheit.



*180 Millionen Jahre regierten die Dinosaurier das Geschehen auf der Erde. Veränderung war undenkbar...*



*Beschäftigte im letzten Drittel des Arbeitslebens werden Heidelberg noch viele Jahre gestalten.*



*Wir müssen mit Wissen und Können unser Leben selbst gestalten.*



## 2. Gesundheit

### Was bedeutet Gesundheit überhaupt?

Gesundheit ist laut Weltgesundheitsorganisation (WHO) „ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen.“ Für dieses Wohlergehen spielen drei Faktoren eine wichtige Rolle:

### Ernährung ist die Grundlage

Eine ausgewogene Ernährung ist grundlegende Voraussetzung für eine gesunde Entwicklung, ein intaktes Immunsystem, körperliche Leistungsfähigkeit und seelisches Wohlbefinden.

### Bewegung als Lebenselixier

Bewegung hält körperlich und seelisch gesund. 10.000 Schritte am Tag ist eine der Faustregeln. Die erreicht man neben freizeitsportlichen Aktivitäten auch beim „Sport im Alltag“: spazieren gehen, toben, draußen spielen, Treppen steigen, Rad fahren, Gartenarbeit.

### Achtsamkeit stärkt die seelische Gesundheit

Einer der wichtigsten Schutzfaktoren der seelischen Gesundheit ist Achtsamkeit: die Fähigkeit, das Hier und Jetzt aufmerksam wahrnehmen. Bei sich selbst und beim Gegenüber. Diese Fähigkeit kommt in den letzten Jahren immer stärker unter Beschuss. Man kann sie gezielt üben!

### Gesundheitsförderung bei Heidelberg

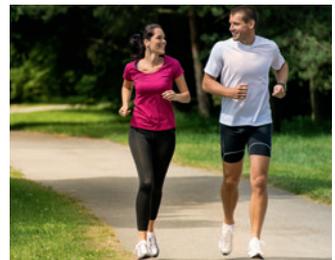
Ein Beispiel: Die „Aktive Pause“ wird mittlerweile in vielen Bereichen Heidelbergs regelmäßig 10 Minuten lang durchgeführt, zur Stärkung der Rückenmuskulatur. Kolleginnen und Kollegen aus der Abteilung fungieren als Übungsleitende. Viele weitere Beispiele finden Sie in der Demografiearena und beim werksärztlichen Dienst.



*Gesundheit nach Nietzsche: „Maß an Krankheit, das es mir noch erlaubt, meinen wesentlichen Beschäftigungen nachzugehen“.*



*Ernährung, Bewegung und seelische Gesundheit stehen in ständiger Wechselwirkung.*



*Für welche Art der Bewegung auch immer man sich entscheidet, sie sollte Spaß machen.*



### 3. Qualifikation

#### Wir lernen immer – ob bewusst oder unbewusst.

Wussten Sie, dass wir bis zu 80 % unserer Kompetenzen nicht in formalen Bildungsaktivitäten wie z.B. Schulungen erwerben, sondern einfach beim Tun? Die Hirnforschung hat herausgefunden, dass unser Gehirn das gut lernt, wofür es benutzt wird: zum SMS-en, zum Schachspielen, zur Feinsteuerung der Bewegungsabläufe beim Umgang mit dem Drehmomentschlüssel, zum freundlichen oder (leider!) auch zum unfreundlichen Ton beim Telefonieren. Alles Tun ist auch Einüben, Vertiefen, Automatisieren – und somit Lernen.

#### Was heißt das für mich?

In der Säule „Qualifikation“ geht es um das Können: Beherrsche ich das, was ich heute und in den nächsten Jahren für meine Arbeit brauche? Ist mein Wissen auf dem aktuellen Stand? Habe ich fachlich so viel drauf, dass ich mich auch auf eine andere Stelle bewerben könnte? Bin ich in meinem Umgang mit anderen Menschen so aufgestellt, dass eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe möglich ist? Bin ich aufgeschlossen für die Änderungen, die in den kommenden Jahren auf mich zukommen? Sie sehen: es gibt viele Ebenen, auf denen Sie Ihr Können ausbauen können.

#### Kompetenzen gezielt aufbauen

Nicht lernen geht nicht – das haben wir oben gesehen. Es geht also darum, das tägliche Tun darauf zu lenken, was mich zukunftsfähig macht. Dafür kann eine Weiterbildung sinnvoll sein, aber auch das Übernehmen von anderen Aufgaben, Mitarbeit bei Projekten, das bewusste Gestalten eines Anlernprozesses ...

Nicht das, was ich denke oder weiß, sondern das, was ich tue, lerne ich immer besser. Ich muss also das, was ich besser können will, immer öfter tun.



*Was Hänchen nicht lernt, lernt Hans später.*



*Mit 45 Jahren liegen im Schnitt noch 16,1 Berufsjahre vor uns – viel Zeit um weiter zu wachsen.*



*Im demografischen Wandel und bei zunehmend komplexen Produkten bleiben Mitarbeiter flexibel und am Ball!*

## Handlungsfeld Qualifikation

Was ist für mich wichtig?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Haben wir das für die Erfüllung der gegenwärtigen und künftig anstehenden Aufgaben benötigte Wissen an Bord? Sind wir im praktischen Tun auf dem aktuellen Stand? Funktioniert die Wissensweitergabe? Sind wir bereit, uns auf neue Aufgaben einzulassen?

Meine Vorschläge zur Stärkung der Kompetenzen in unserem Team:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 4. Arbeit

Die ergonomische Arbeitsgestaltung hat zum Ziel, die Arbeit an die individuellen Fähigkeiten und Eigenschaften des Menschen anzupassen. Dies geschieht insbesondere durch die **Optimierung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsmittel**. Durch eine **ergonomische und gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung** wird die allgemeine physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten erhalten und gefördert, sowie das **Leistungsverhalten positiv beeinflusst**. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, bei Verbesserungen, beispielsweise am eigenen Arbeitsplatz, mitzuwirken bzw. diese anzustoßen.

### Was können Sie tun? Ergreifen Sie die Initiative!

#### Vorgehensweise:

- » Führungskraft über Ideen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen informieren

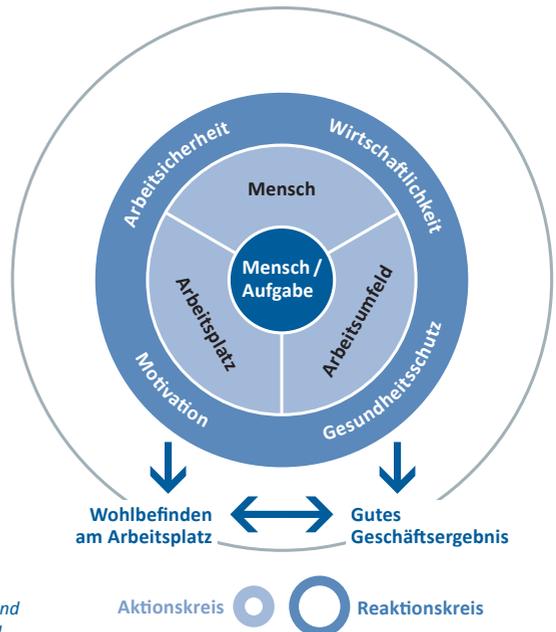
#### und / oder Nutzung

z.B. von:

- » Gruppengespräch
- » Mitarbeitergespräch
- » Heidelberg Ideenmanagement

#### Neben der Führungskraft stehen auch weitere Ansprechpartner für Sie bereit:

- » Arbeitsschutz und Sicherheitsfachkraft
- » Betriebsrat und Vertrauensleute
- » Werksärztlicher Dienst, Tel. 710 3970



Das Ergonomie-Rad verdeutlicht das Zusammenwirken von Mensch und Arbeitsplatz. Hier haben Sie Einfluss!



## 5. Führung und Zusammenarbeit

### Durch bewegtes Fahrwasser...

Wir stehen vor Herausforderungen durch Strukturkrise, Marktschwankungen oder Wettbewerbsdruck. Bei Heidelberg bedeutet dies z.B. Auslastungsschwankungen, stark unterschiedliche Arbeitsmenge in verschiedenen Bereichen, Auftragsänderungen und Zielkonflikte gut zu meistern. Hierzu brauchen wir eine leistungsfähige, flexible und lernbereite Mannschaft die verantwortungsbewusst (mit-)gestaltet und professionell an einem Strang zieht: persönliche Verantwortung, Zusammenarbeit auf Augenhöhe und der Fokus auf Profitabilität sind die Schlüssel dazu.



*... mit einer erfahrenen Mannschaft!*

### Verantwortung übernehmen...

... heißt sich nicht wegducken, sondern Position beziehen und den eigenen Gestaltungsspielraum nutzen – als Führungskraft wie als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter. Und es bedeutet zugleich, den Rahmen des eigenen Handelns zu kennen: das Gesamtergebnis im Blick behalten, respektvoll mit den Sichtweisen anderer umgehen, zu akzeptieren, dass man nicht auf alles Einfluss hat. Und schließlich gehört zur Übernahme von Verantwortung auch der Mut, Probleme anzusprechen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen und dann umzusetzen.

### Einfluss nehmen bei Führung und Zusammenarbeit

Mein Verhalten als Führungskraft oder Mitarbeiter hat immer Einfluss auf die Zusammenarbeit mit anderen und formt die Art und Weise, wie wir künftig miteinander umgehen. Deshalb gilt es die Zusammenarbeit zu Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen, zu Kundinnen und Kunden, zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und zum eigenen Chef bewusst und konstruktiv zu gestalten. Wenn wir respektvoll und wertschätzend miteinander umgehen, aber auch Problempunkte offen ansprechen und gemeinsam nach tragfähigen Lösungen suchen, schmieden wir an der Säule „Führung und Zusammenarbeit“ und können Heidelberg weiterentwickeln und erfolgreicher und profitabler machen.

### Wie kann das umgesetzt werden?

Zuallererst: bei mir selbst anfangen. Dann: die vorhandenen Instrumente nutzen, z.B. Mitarbeitergespräch, HPS-Abteilungssensor, Gruppen- und Abteilungsrunden. Und schließlich: eigene Wege ausprobieren.



## 6. Selbst-Checks

Selbsteinschätzung:  
Mein Haus der Arbeitsfähigkeit

Arbeitsfähigkeit



Meine derzeitige Einschätzung:

 alles o.k.     dringender Handlungsbedarf

Welche Säule meiner Arbeitsfähigkeit möchte ich zuerst stärken?

.....

.....

# ähigkeit

## Führung und Zusammen- arbeit

Verantwortung



Zusammenarbeit



## Arbeit

Arbeitshaltung



Arbeitsplatz



Arbeitsumfeld



Was kann ich dazu tun?

.....

.....

Was kann der Betrieb dazu tun?

.....

.....

## Kurz-Check Beschäftigungsfähigkeit

### » Frage 1: Kompetenz

**Sie finden, Ihr augenblicklicher Arbeitsplatz passt zu Ihnen. Bei der Arbeit fühlen Sie sich von Ihren Aufgaben nur selten über- oder unterfordert.**  eher ja  eher nein

Die Situation am Arbeitsplatz ist entscheidend für den Erhalt und Ausbau ihrer Fähigkeiten. Dabei geht es nicht nur um Fachwissen im engeren Sinn. Immer wichtiger für den Erfolg im Beruf werden weitere Fähigkeiten, z.B. mit Kunden zu kommunizieren. Um den Auf- und Ausbau solcher Kompetenzen zu fördern, darf Arbeit weder überfordern, noch darf sie unterfordern. Prüfen sie, ob ihr Arbeitsplatz ihnen passende Möglichkeiten bietet, ihre Kompetenz zu erhalten und auszubauen oder was gegebenenfalls verändert werden sollte.

### » Frage 2: Lernfähigkeit

**Sie haben Freude am Lernen und neuen Aufgaben – auch wenn sie dafür vielleicht noch mal ihr bisheriges Wissen unter Beweis stellen oder ggf. die „Schulbank“ drücken müssen.**  eher ja  eher nein

Aktuelles und fundiertes Know-how wird im heutigen Berufsleben immer wichtiger. Wie gut es gelingt, Wissen und Fähigkeiten zu erhalten und auszubauen, hängt von vielen Faktoren ab. Neben sprachlichen und schulischen Voraussetzungen, beruflichen Qualifikationen, Weiterbildungsmöglichkeiten und Möglichkeiten zum Lernen in der Arbeit kommt es entscheidend auf die eigene Einstellung an. Gemeint ist der Spaß, Neues zu entdecken und zu lernen und dabei auch ungewisses Neuland zu betreten. Zugegeben, das ist nicht immer leicht – insbesondere wenn man in Schule oder Beruf schlechte Erfahrungen mit dem Lernen gemacht hat. Überlegen Sie, wie sie Ihre Lernfreude und -fähigkeit verbessern können. Sammeln Sie, was Ihnen hilft zu lernen und beruflich am Ball zu bleiben und was Sie dabei hindert. So erhalten Sie Aufschluss darüber, wo und wie sie gerne lernen und ob vielleicht bestimmte Grundlagen ergänzt oder aufgefrischt werden müssen.

### » Frage 3: Gesundheit – Rahmenbedingungen

**Die körperliche Belastung und / oder der Stress bei der Arbeit beeinträchtigt ihr Wohlbefinden nur unwesentlich.**  eher ja  eher nein

Dass Arbeit krank machen kann ist bekannt. Oft geschieht dies aber durch einen langsamen, schleichenden Prozess, wobei die ersten Alarmsignale leicht übersehen werden. Zu berücksichtigen sind dabei insbesondere Belastungen durch Stress. Notieren Sie sich, welchen verschiedenen Belastungen sie ausgesetzt sind. Dazu stellen Sie sich vor, Sie seien zehn Jahre älter. Bewerten Sie aus dieser Perspektive wie stark Ihr Wohlbefinden durch diese Belastungen beeinträchtigt wird.

» Frage 4: **Individuelle Fitness**

**Sie fühlen sich fit und gesund und glauben auch in den nächsten Jahren weitgehend ohne Beschwerden zu sein.**  eher ja  eher nein

Neben einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung sind für die Beschäftigungsfähigkeit und ihre Erhaltung die Gesundheit und ein gesundheitsbewusstes Verhalten entscheidend. Machen Sie eine Bestandsaufnahme Ihrer Gesundheit und überlegen Sie, was Sie alles für Ihre Gesunderhaltung und Fitness unternehmen. Schätzen Sie auf dieser Grundlage ihre Beschäftigungsfähigkeit heute und in Zukunft ein.

» Frage 5: **Integration**

**Die Pflege von Freundschaften und Familienbeziehungen ist Ihnen wichtig. Ebenso gelingt es Ihnen bei der Arbeit gut mit anderen zusammenzuarbeiten – auch mit „schwierigen“ Kolleginnen und Kollegen.**  eher ja  eher nein

Beschäftigungsfähigkeit hat nicht nur mit Arbeit zu tun. Beschäftigungsfähig ist, wer dauerhaft am wirtschaftlichen und sozialen Leben teilhaben kann. Langfristig kann der besser im aufreibenden Arbeitsleben bestehen, dem Familienbeziehungen und Freundschaften ebenso wie soziale Kontakte am Arbeitsplatz helfen, Höhen ebenso wie Tiefen zu verarbeiten und zu bewältigen.

Solche sozialen Netzwerke schaffen Sicherheit, weil sie auch dann fortbestehen, wenn Arbeit und Beschäftigung in eine Krise gerät. Für eine Einschätzung der individuellen Integration ist es entscheidend, die eigenen Wünsche und das Engagement in diesem Bereich zu prüfen.

» Frage 6: **(Selbst-)Management**

**Sie vertrauen Ihren Fähigkeiten Belastungen einschätzen und austarieren zu können. Dadurch schaffen Sie es auch, Beruf und Privatleben gut in Einklang zu bringen.**  eher ja  eher nein

An vielen Arbeitsplätzen gewinnt die individuelle Verantwortung für Arbeitsergebnisse und Zielerreichung an Gewicht. Damit wird es immer wichtiger, eigenständig Wege zum Ziel zu finden. Gleiches gilt für den Ausgleich von Privat- und Berufsleben.

Hier die passende Gewichtung zu bestimmen ist ein wichtiger Baustein für eine Berufs- und Karriereplanung, die langfristig Bestand hat. Die individuelle Fähigkeit, sich selbst zu organisieren, zeigt sich oft schon im Kleinen. Die Situation im Alltag ist damit ein guter Indikator für die Stärken und Schwächen im eigenen (Selbst-)Management.



## » Frage 7: Verantwortung

**Es fällt Ihnen leicht, Verantwortung für Ihre eigene berufliche Zukunft wie auch für Entscheidungen und Ergebnisse bei der Arbeit zu übernehmen.**  eher ja  eher nein

Individuelles Engagement und förderliche Rahmenbedingungen sind entscheidend für die Erhaltung und Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit. Im Berufsleben entscheidet dabei oft die eigene Initiative darüber, ob Veränderungen in Gang kommen oder nicht. Die Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen und die damit verbundene Verantwortung zu tragen, ist abhängig von individuellen Einstellungen und Sicherheit schaffenden Rahmenbedingungen.

Prüfen Sie vor diesem Hintergrund, was Ihnen dabei hilft, Entscheidungen zur eigenen Beschäftigungsfähigkeit zu treffen und was Sie daran hindert. Damit erhalten Sie Anhaltspunkte dafür, welche Veränderungen Ihnen dabei behilflich sein können, die Eigenverantwortung für Beschäftigungsfähigkeit besser wahrnehmen zu können.

## Kurzauswertung

### » 6 bis 7 mal *eher ja*

*Beste Voraussetzungen kennzeichnen Ihre Beschäftigungsfähigkeit. Dieses Ergebnis bietet Ihnen eine optimale Basis, um auch eigenständig Schwerpunkte für den Erhalt und die Verbesserung Ihrer Beschäftigungsfähigkeit zu setzen. Dabei geht es oftmals weniger darum Schwächen auszugleichen. Wichtig für Sie ist es auch zu prüfen, wie Sie Ihre Potenziale und Stärken erhalten oder weiter ausbauen können.*

### » 4 bis 5 mal *eher ja*

*Gute Voraussetzungen überwiegen die Einschränkungen Ihrer Beschäftigungsfähigkeit. Das ist eine solide Ausgangssituation, um gezielt die bestehenden Verbesserungspotenziale anzugehen. Dabei lohnt es sich zu prüfen, mit welcher Strategie Sie Ihre individuelle Beschäftigungsfähigkeit verbessern können. Prüfen Sie, ob Sie eher Defizite aufarbeiten oder auch bestehende Stärken weiter ausbauen sollten.*

### » 1 bis 3 mal *eher ja*

*Mehrere Faktoren beeinträchtigen augenblicklich Ihre Beschäftigungsfähigkeit. Wichtig in dieser Situation ist es zunächst herauszufinden, in welchen Bereichen für Sie entscheidende Einschränkungen der Beschäftigungsfähigkeit vorliegen. Die Entwicklung von Zielen und Maßnahmen sollte sich möglichst auf einen Schwerpunkt konzentrieren und eine kurz- bis mittelfristige Verbesserung ermöglichen. Auf diesen Schritt können dann weitere folgen.*

Hier finden Sie den ganzen Selbst-Check Beschäftigungsfähigkeit 2.0 von demoBiB:

<https://www.tbs-nrw.de/bib/index,id,743.html>



## Impressum

### Autoren

Dr. Ralph Conrads  
Jochen Ludwig

### Grafik und Layout

designschmid.com

### Fotos und Illustrationen

Privat und fotolia.com

### Förderung

Das Projekt „weiter bilden“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

### Herausgeber

INIFES  
Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie gGmbH  
Haldenweg 23, 86391 Stadtbergen  
Tel. +49 (0)821 243694-0  
[www.inifes.de](http://www.inifes.de)

2. Auflage, Wiesloch, Juli 2014

# WANDEL GESTALTEN

Demografie, Qualifizierung und Gesundheit im Maschinenbau



## Kontakte

### **INIFES Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie gmbH**

Dr. Ralph Conrads  
Haldenweg 23, 86391 Stadtbergen  
Tel. +49 (0)821 24369418  
conrads@inifes.de

### **IAF Institut für Arbeitsfähigkeit GmbH**

Marianne Giesert  
Fischtorplatz 23, 55116 Mainz  
Tel. +49 (0)6131 6039840  
marianne.giesert@arbeitsfaehig.com

### **HEIDELBERGER DRUCKMASCHINEN AG**

Jochen Ludwig  
Organizational & Personnel Development HR-OD  
Gutenbergstraße 19, 69168 Wiesloch  
Tel. +49 (0) 6222 82-2714  
jochen.ludwig@heidelberg.com

Unterstützt von:



**SÜDWESTMETALL**  
Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.