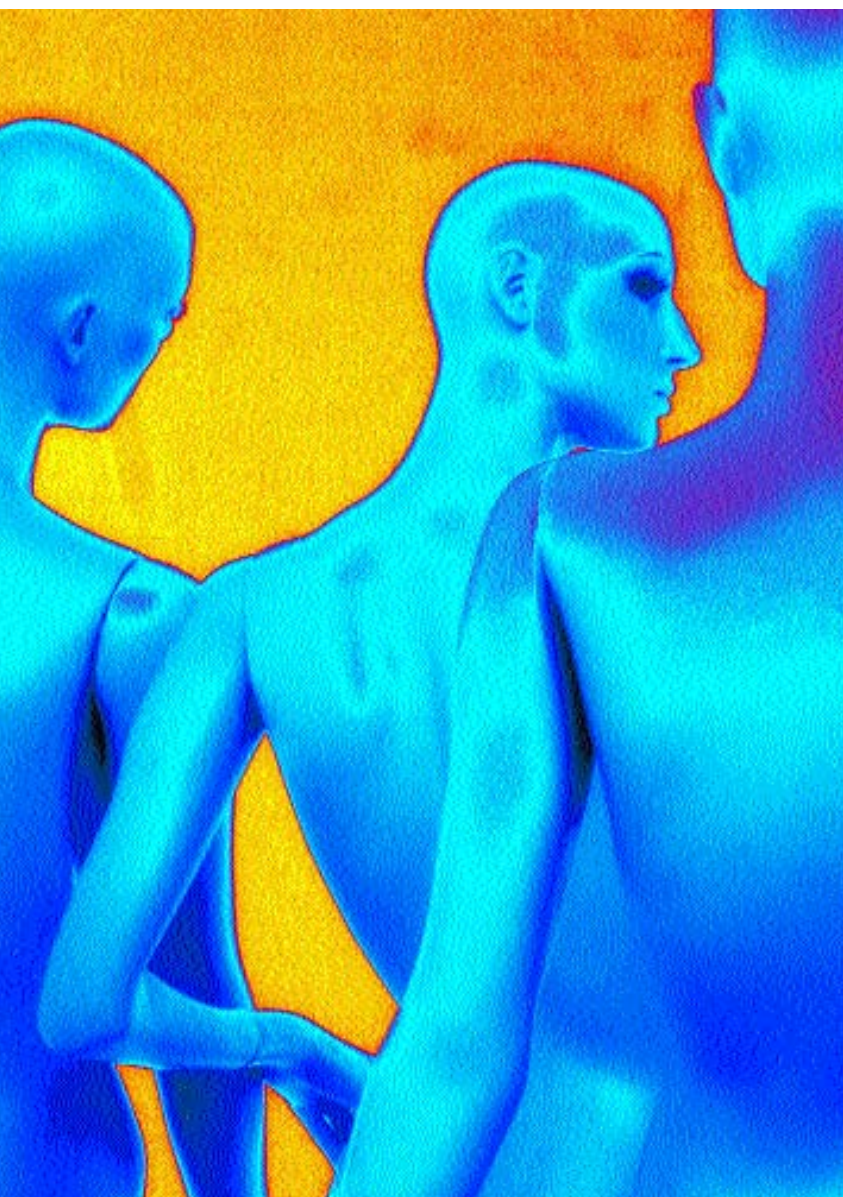


# Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter



**LEITFADEN**



Behörde für Schule,  
Jugend und Berufsbildung

# Impressum

**Herausgeber:**

Freie und Hansestadt Hamburg  
Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung  
Amt für Schule  
Hamburger Str. 31, 22083 Hamburg

**Redaktion:** Dr. Hajo Sassenscheidt

**Layout:** Jens-Harald Buhk

**Druck:** Poppdruck, Langenhagen

**Auflage:** 2.000

**Hamburg:** Februar 1999

**Arbeitsgruppe:** Dieser Leitfaden wurde im Auftrag des Landesschulrats von folgenden Kolleginnen und Kollegen erarbeitet:

Hans Behlen (Schulleiter der Staatlichen Fachschule für Sozialpädagogik), Dieter Koch (Schulleiter der Gesamtschule Finkenwerder), Dr. Hajo Sassenscheidt (Institut für Lehrerfortbildung), Hadmut Scholz (Oberschulrätin im Amt für Schule), Anita Schwarze (Institut für Lehrerfortbildung), Marion Schwencke (Schulleiterin der Förderschule Böttcherkamp).

Im Schuljahr 1997/98 wurde der Entwurf dieses Leitfadens an mehreren Schulen aller Schulformen erprobt, Verbesserungsvorschläge wurden eingearbeitet. Arbeitsergebnisse aus einem Seminar sowie einem Workshop zum Thema mit Schulleitungen und Schulaufsicht wurden ebenfalls berücksichtigt.

<b>Vorwort</b> .....	4
<b>Zweck dieses Leitfadens</b> .....	5
<b>Begriffsklärungen</b> .....	6
<b>Leitgedanken</b> .....	7
<b>Einarbeitung und Integration:</b>	
<b>Was hat sich bewährt?</b> .....	8
<b>Was ist zu tun?</b>	
<b>Sieben Schritte</b> .....	9
<b>Checkliste</b>	
<b>Wurde an alles gedacht?</b> .....	12
<b>Stichwörter</b>	
<b>für eine Wegweiser von A bis Z</b> .....	13
<b>Es gibt mehrere Neue auf einmal:</b>	
<b>zeitsparend informieren</b> .....	13
<b>Literatur</b> .....	15

## Vorwort

Aus mehreren Gründen erscheint es angezeigt, den Schulen eine Arbeitshilfe zur Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen.

- Die Altersstruktur der Hamburger Lehrerschaft macht in den nächsten Jahren eine wachsende Zahl von Neueinstellungen erforderlich. Damit stehen die Schulen mehr als bisher vor der Aufgabe, neue Kolleginnen und Kollegen so qualifiziert einzuarbeiten, dass die Neuen und die Schulen möglichst viel voneinander haben.
- Die Personalsituation der Hamburger Schulen verlangt mehr Flexibilität, Schulwechsel und Schulformwechsel kommen häufiger vor; auch deshalb haben Schulleitungen und Kollegien zunehmend mit der Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen zu tun. Beispielsweise kamen im Schuljahr 1995/96 etwa 1620 Lehrerinnen und Lehrer neu in Hamburger Schulen. Rechnet man die Referendarinnen und Referendare hinzu, so sind es jährlich 16 Prozent der Lehrerschaft, die aus unterschiedlichen Anlässen „Neue“ in einem Schulkollegium sind.
- Nicht zuletzt ist die „Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ ein hilfreiches Instrument innerschulischer Personalentwicklung. Der sorgfältige und fürsorgliche Umgang mit den in der Schule tätigen Menschen ist entscheidende Bedingung für das Gelingen der anspruchsvollen Aufgaben, denen Schulen sich heute gegenüber sehen.



Norbert Rosenboom, Leiter der Unterabteilung  
Pädagogisches Personal im Amt für Schule

# Zweck dieses Leitfadens

Die Qualität der fachlichen und sozialen Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Organisation hat erhebliche Auswirkungen auf deren Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit. Einarbeitung und Integration sind deshalb ein Beitrag zur Qualitätssicherung und ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung von Schulen.

Der Leitfaden soll Schulleitungen und Schulen bei der Anwendung dieses Instrumentes unterstützen; er gibt Anregungen zum Zeitablauf, beschreibt wichtige Schritte und benennt Verantwortlichkeiten für die Einarbeitung und Integration.

An vielen Schulen gibt es bereits bewährte Verfahren für den Umgang mit neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Der Leitfaden soll diese Praxis bestätigen und Anregungen geben, was vielleicht noch besser gemacht werden könnte.

Schulen, die sich mit dem Thema intensiver befassen wollen, bietet der Leitfaden Hilfen und Empfehlungen, was bei der Einarbeitung und Integration von Neuen zu beachten ist.

# Begriffsklärungen

Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind:

- Referendarinnen und Referendare
- Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger
- Rückkehrerinnen und Rückkehrer (zum Beispiel aus Erziehungsurlaub)
- Teilpendlerinnen und Teilpendler
- Lehrerinnen und Lehrer aus anderen Bundesländern
- Lehrerinnen und Lehrer, die durch Umsetzungen an die Schule gekommen sind
- neu an der Schule arbeitendes nicht-pädagogisches Personal

Nicht zuletzt brauchen auch Gäste aus anderen Dienststellen, die sich häufiger an der Schule aufhalten – zum Beispiel aus dem Studienseminar oder dem IfL – eine Orientierung, damit sie sich an der Schule zurechtfinden und ihren spezifischen Beitrag zur Leistung der Schule erbringen können.

## **Einarbeitung**

Einarbeitung bezieht sich auf den Qualifizierungsaspekt der Einführung ins Kollegium: Sie umfaßt all das, was jemand zusätzlich zu bereits vorhandenen beruflichen Kompetenzen können muß, um an der neuen Schule gut arbeiten zu können.

## **Integration**

Integration meint den Sozialisationsaspekt der Einführung: Welche Regeln gelten in dem Kollegium, wie ist die Kommunikation, was gehört zum Schulleben, was sagt das Schulprogramm aus?

# Leitgedanken

Die Verantwortung für Personalentwicklung in der Schule und damit die Zuständigkeit für die Einarbeitung und Integration neuen Personals liegt bei der Schulleitung.

Mit dem Leitfaden gibt das Amt für Schule lediglich eine orientierende Grobstruktur vor. Deren Umsetzung und Detaillierung ist Angelegenheit der einzelnen Schule.

Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten mit diesem Leitfaden Orientierungshilfen dafür, was bei ihrer Einarbeitung beachtet werden sollte (siehe dazu die Checkliste auf Seite 12). Ob die Einarbeitungsphase gelungen ist, kann letztlich die neue Mitarbeiterin oder der neue Mitarbeiter selbst am besten beurteilen.

Der Leitfaden hilft bei der Einarbeitung und Integration von Einzelpersonen. An manchen Schulen müssen bisweilen mehrere Personen gleichzeitig eingearbeitet werden.

Die Handreichung gibt Hilfen für die Einarbeitung und Integration von Einzelpersonen. An manchen Schulen müssen bisweilen mehrere Neue gleichzeitig eingearbeitet werden. Das Beispiel auf Seite 15 zeigt, wie an einer Schule wichtige Informationen in ökonomischer Form an neue Kolleginnen und Kollegen vermittelt werden können. Dies findet zusätzlich zur individualisierten Einarbeitung und Integration statt.

# Einarbeitung und Integration:

## Was hat sich bewährt?

Die Erfahrungen vieler Schulen zeigen, daß ein wirkungsvolles System der Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor allem folgende Elemente enthalten sollte:

- Gespräche** • Gespräche der Schulleitung mit der neuen Mitarbeiterin oder dem neuen Mitarbeiter: Die Gespräche dienen vor allem der Eindrucksbildung, Information, Hilfe und Beratung.
- Hospitationen** • Hospitationen durch die Schulleitung: Die Schulleitung sollte sich frühzeitig ein Bild von der pädagogischen Persönlichkeit der neuen Mitarbeiterin oder des neuen Mitarbeiters machen. Unterrichtsbesuche können wertvolle Hinweise geben zu Stärken, aber auch zu Beratungsbedarf der neuen Kollegin oder des neuen Kollegen.
- Patensystem** • Patensystem: Neue Mitarbeiterinnen oder neue Mitarbeiter haben gute Erfahrungen damit gemacht, wenn ihnen eine erfahrene Person aus dem Kollegium für Fragen zur Verfügung steht, sie betreut, berät und informiert. An manchen Schulen kommen die Paten aus für die Neuen wichtigen Subsystemen, beispielsweise Fachvertreter oder Tutorensprecher eines Jahrgangs.
- Wegweiser** • Wegweiser von A bis Z: Ein Wegweiser, den jede Schule für neu hinzugekommenes Personal zusammenstellt, enthält in Stichworten alle Informationen, die für die Orientierung an der Schule wichtig sind. Eine Stichwortesammlung für einen Wegweiser finden Sie im Anhang auf Seite 13.
- Schrittfolge** • Es ist hilfreich für alle Beteiligten, wenn die Schule sich bei der Einarbeitung und Integration an einem Ablaufplan orientiert. Der Ablaufplan beschreibt die wichtigsten Schritte der Einarbeitung und Integration und macht sie damit transparent und berechenbar; er sollte der neuen Mitarbeiterin oder dem neuen Mitarbeiter zusammen mit dem Wegweiser ausgehändigt werden. Ein Beispiel für einen Ablaufplan finden Sie auf Seite 9 ff.

Die beschriebenen Elemente sind bewährte Stützpfeiler eines wirkungsvollen Systems der Einarbeitung und Integration. Ihre konkrete Ausgestaltung hängt ab von schul- und personenspezifischen Bedingungen; es gibt also genügend Gestaltungsspielraum, um die besonderen Gegebenheiten der jeweiligen Schule zu berücksichtigen.



# Was ist zu tun? Sieben Schritte

Die folgenden Schritte sind lediglich ein Beispiel. Sie sind also nicht formal abzuarbeiten; sondern dienen vor allem dazu, bestimmte Ziele zu erreichen. Jede Schule sollte deshalb überlegen, welche Schritte in welcher Ausgestaltung unter ihren spezifischen Bedingungen zweckentsprechend sind. Ebenso sollten die besonderen Voraussetzungen der einzuarbeitenden Person beachtet werden, zum Beispiel: Schon lange im Schuldienst oder neu? Mit dem Hamburger Schulsystem vertraut oder Zugang aus anderem Bundesland?.

Der angelegte Zeitrahmen – Beginn vor Dienstantritt, deutliche Zäsuren, Gesamtintervall ein Jahr – hat sich bewährt.

Die bei jedem Schritt angegebenen Zuständigkeiten drücken vor allem die Gesamtverantwortung des Schulleiters oder der Schulleiterin aus. Die tatsächlichen Zuständigkeitsregelungen erfolgen im Rahmen schulinterner Vereinbarungen und Absprachen.

## Vor Dienstantritt

In dieser Phase geht es vor allem um Kontaktaufnahme und erste Orientierungen. Folgende Themen und Aspekte können von Interesse sein:

- Ausbildung der neuen Mitarbeiterin oder des neuen Mitarbeiters
- fachliche Schwerpunkte
- bisherige schulische und außerschulische Berufserfahrungen
- besondere Talente und Fähigkeiten
- Praktisch-Organisatorisches wie Erreichbarkeit, Familiensituation, Wohnort
- Informationen zum Schulprogramm

## Vor Dienstantritt

Mit diesem Schritt soll der formale Rahmen der Tätigkeit am neuen Arbeitsplatz abschließend geklärt werden. Aspekte:

- Vertragsbasis herstellen
- Informationsmaterial aus der Personalabteilung zu Laufbahnfragen

## 1. Schritt

**zuständig:**  
**Schulleitung**

## 2. Schritt

**zuständig:**  
**Personalreferat**  
**Schulaufsicht**  
**Schulleitung**

### 3. Schritt **Vor Dienstantritt**

**zuständig:**  
**Schulleitung**

Jetzt geht es darum, einen detaillierten Einblick in die Besonderheiten des neuen Arbeitsplatzes zu geben. Dabei sollten einerseits die erforderlichen Einzelheiten möglichst umfassend sein; andererseits sollten die oder der Neue nicht mit Informationen erschlagen werden. Es gilt also, eine Balance zwischen Genauigkeit und Reduktion von Komplexität zu finden. Elemente des dritten Schrittes können deshalb sein:

- der Ablaufplan für die Einarbeitung
- Wegweiser durch die Schule von A bis Z: ein Beispiel für eine Stichwortsammlung finden Sie auf Seite 13
- Dienstanweisung, Formulare, Lehrpläne, Richtlinien, Schulgesetz
- Rituale, interne Regelungen und Konferenzbeschlüsse der Schule
- Name der Patin, des Paten
- Schlüsselübergabe
- Rundgang
- Vorstellen des Hausmeisters und der Schulsekretärin

### 4. Schritt

**zuständig:**  
**Schulleitung**  
**Patin oder Pate**

#### 1. Tag

Es werden weitere, für den Start am ersten Arbeitstag erforderliche Kontakte hergestellt und Unterlagen gegeben:

- Bekanntmachen mit der Patin oder dem Paten
- Vorstellen im Kollegium
- Dienstantrittsmeldung
- konkrete Einführung ins Arbeitsfeld:  
Kontakte herstellen zu Fach- und Teamkollegen sowie zur Lerngruppe;  
Informationen zu Stundenplan, Vertretungen, Aufsichten, Raumplan und Jahresübersicht der Konferenzen

### **Nach zwei bis drei Wochen**

Die neue Mitarbeiterin oder der neue Mitarbeiter haben mit der Arbeit begonnen und dabei eine Vielzahl von Eindrücken erhalten. Sie haben eine erste „innere Ordnung“ zur Orientierung an der neuen Schule hergestellt. Manche Dinge werden jetzt vielleicht anders gesehen als vor Dienstantritt oder am ersten Arbeitstag. Damit werden Fragen oft anders gewichtet als zu Beginn und weitere Fragen sind hinzugekommen.

Die Schulleitung wiederum hat erste Eindrücke von der oder dem Neuen. Ferner hat sie die Möglichkeit, eine unbefangene Außensicht von ihrer Schule zu erhalten. Themen eines Gesprächs zwischen Schulleitung und der oder dem Neuen können sein:

- die ersten Erfahrungen und Eindrücke
- entsprechend zusätzliche Detailinformationen
- Rückmeldungen an die neue Mitarbeiterin oder den neuen Mitarbeiter
- Beratung und Hilfen für die weitere Entwicklung, Einarbeitung und Integration

### **In Abständen**

Die Schulleitung verschafft sich durch Unterrichtsbesuche einen Eindruck von der pädagogischen Persönlichkeit der neuen Mitarbeiterin oder des neuen Mitarbeiters. Welche besonderen Stärken in der Unterrichtsgestaltung und im Umgang mit Schülerinnen und Schülern werden sichtbar? Wo gibt es Beratungs- und Veränderungsbedarf? Welche Eindrücke lassen sich für gezielte Personalentwicklung nutzen?

- Unterrichtsbesuche
- Gespräche

### **Ende des Jahres**

Die Phase der Einarbeitung und Integration soll mit einer deutlichen Zäsur abgeschlossen werden. Dazu bietet sich als weiteres Instrument der Personalentwicklung das „Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch“ an. Beide Gesprächspartner bilanzieren aus ihrer jeweiligen Sicht das Einarbeitungsjahr und geben Rückmeldungen dazu.

## **5. Schritt**

**zuständig:**  
**Schulleitung**

## **6. Schritt**

**zuständig:**  
**Schulleitung**

## **7. Schritt**

**zuständig:**  
**Schulleitung**

Literatur und einen Leitfaden zu Mitarbeiter- und Vorgesetzten-gesprächen können Sie bestellen bei:  
Dr. Hajo Sassenscheidt,  
Institut für  
Lehrerfortbildung:  
☎ 4 28 01-19 99  
☎ 4 28 01-29 48

# Checkliste

## Wurde an alles gedacht?

1. **vor Dienstantritt**
  - Kontaktaufnahme und Orientierungsgespräch mit Schulleitung
2. **vor Dienstantritt**
  - Vertrag geklärt?
  - Info aus Personalabteilung erhalten?
3. **vor Dienstantritt**
  - Informationen und Material erhalten (z.B. Zeitleiste, Wegweiser, Schlüssel)?
4. **1.Tag**
  - Mit Patin oder Paten bekannt gemacht worden?
  - Vorstellen Im Kollegium vorgestellt worden?
  - Dienstantrittsmeldung erledigt?
  - die wichtigsten Kontakte hergestellt? – zu Fachkollegen, Teamkollegen ...
  - Informationen erhalten? – Stundenplan, Vertretungen, Aufsichten ...
5. **nach zwei bis drei Wochen**
  - Gespräch mit Schulleitung über die ersten Erfahrungen und Eindrücke
6. **in Abständen**
  - Unterrichtsbesuche durch Schulleitung
  - Gespräche mit Schulleitung
7. **Ende des Jahres**
  - Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch mit der Schulleitung als Bilanz der Einarbeitungsphase

# Stichwörter für einen Wegweiser von A bis Z

- A** Abwasch  
Alarm  
Ämterliste  
Anschaffungen  
Anträge  
audiovisuelle Medien  
Aufsichten
- B** Beihilfe  
Beratungsdienst  
Beratungslehrer  
Beschlüsse  
Bestellbuch  
Betriebspraktikum  
Büro  
Busbeförderung  
Buslinien zur Schule
- C** Chor  
Computer  
Dienstweg  
Dolmetscher
- E** Elternabende  
Elternrat  
Elternsprechtage  
Energie  
erste Hilfe
- F** Fachraumbelegung  
FachvertreterInnen  
Fahrbereitschaft  
Fax  
Festausschuß  
Feuerlöscher  
Folien  
Fortbildung  
Freud und Leid
- G** Gebäude  
Geburtstage  
Geburtstagskalender
- H** Hausarbeiter  
Hausmeister  
Hofdienst
- I** Informationen
- J** Jahreskarten-Abonnement
- K** Kaffee  
Klassenreisen  
Kombiklassen  
Konferenzbeschlüsse  
Konferenzen  
Kopieren  
Kopiervorlagen  
Krankmeldung  
Kreide und Schwamm  
Kurse  
Kursheft

Diese Liste orientiert sich an den Wegweisern der Sprachheilschulen Zitzewitzstraße und Mümmelmannsberg; die Sammlung wurde ergänzt durch Stichworte aus anderen Schulformen. Die Wegweiser der einzelnen Schulen erhalten darüber hinaus spezifische Informationen zu Ansprechpartnern, Örtlichkeiten, Telefonnummern etc.

- L** Lehrerbücherei
- Lehrerzimmer
- Lehr- und Lernmittelverwaltung
- Leitzahl unserer Schule
- M** Milchverkauf
- Mitteilungsfächer
- P** pädagogische Jahreskonferenz
- Parken
- Pausenzeiten
- Pausenaufsicht
- Personalsachbearbeiter/in
- Polizei
- Post, Postfach
- Projektwochen
- Protokolle
- R** Rechnungen
- Referendarinnen, Referendare
- S** Sammlungen
- Schlüssel
- Schülerbogen
- Schülerrat
- Schulaufsicht
- Schularztstelle
- Schulbeirat
- Schulbücher
- Schulfahrten
- Schulkonferenz
- Schulleitung
- Schulordnung
- Schulprogramm
- Schulpsychologen
- Schulsprecher, Schulsprecherin
- Schulstunde
- Schulzahnärztin
- Schulzeitung
- Schwimmen
- Sonderurlaub
- Sport
- Stundenplan
- Studentafel
- Sprachlabor
- T** Tee
- Telefonieren
- U** Unfallmeldung
- V** Verbindungslehrer
- Verfügungsstunde
- Verkehrserziehung
- Vertrauensausschuß
- Vertretungsunterricht
- Verwaltungshandbuch
- W** Wartung technischer Geräte

# Es gibt mehrere Neue auf einmal: zeitsparend informieren

## Liebe Kolleginnen und Kollegen,

wir veranstalten wieder eine Einführung für Neue:

- **Führung: Rotenhäuser Straße 67 (Hauptgebäude)**  
Termin: Donnerstag, 7. 8., 9.00 Uhr  
Treffpunkt: 1. Stock  
Leitung: Abteilungsleiter 8 bis 10
- **Führung: Perlstieg (Grundschule, Sekundarstufe I, Klasse 5 bis 7)**  
Termin: Donnerstag, 7. 8., 10.30 Uhr  
Treffpunkt; Verwaltung  
Leitung: Abteilungsleiter 5 bis 7
- **Ganztagsschule: pädagogische Arbeit in den Jahrgängen 5 bis 7**  
Termin: Mittwoch, 13. 8., 14.45 Uhr  
Ort: Perlstieg, Lehrerarbeitsraum;  
Leitung: Abteilungsleiter 5 bis 7
- **Differenzierung, Wahlpflichtbereiche, Abschlüsse**  
Termin: Mittwoch, 20. 8., 14.45 Uhr  
Ort: Rotenhäuser Straße, Bibliothek  
Leitung: Abteilungsleiter 8 bis 10
- **Arbeit der Grundschule, Übergänge in weiterführende Schulen**  
Termin: Mittwoch, 27. 8., 14.45 Uhr  
Ort: Perlstieg, Lehrerarbeitsraum  
Leitung: Abteilungsleiterin Grundschule
- **Schüler mit nichtdeutscher Muttersprache, Eltern und Schüler aus fremden Kulturkreisen**  
Termin: Mittwoch, 3. 9., 14.45 Uhr  
Ort: Rotenhäuser Straße, Bibliothek  
Leitung: Schulleiter, Kollege mit besonderen Kompetenzen zu Fragen multikultureller Schularbeit, türkischer Lehrer
- **Sozialstruktur Wilhelmsburgs**  
Termin: Mittwoch, 10. 9., 14.45 Uhr  
Ort: Rotenhäuser Straße, Bibliothek  
Leitung: Schulleiter, Kollege mit besonderen Kompetenzen zu Fragen multikultureller Schularbeit, türkischer Lehrer
- **Aufgaben des Beratungsdienstes**  
Termin: Mittwoch, 17. 9., 14.45 Uhr  
Ort: Perlstieg, Beratungsdienst  
Leitung: Stellvertretende Schulleiterin und Mitglieder des Beratungsdienstes
- **Kaffee und Kuchen, Austausch erster Eindrücke**  
Termin: Mittwoch, 1.10., 14.45 Uhr  
Ort: Rotenhäuser Straße, Bibliothek  
Leitung: Schulleiter

Alle Neuen sind herzlich eingeladen.

Mit freundlichen Grüßen  
Ihre Schulleitung

Dieses Beispiel zeigt, wie mit einer Veranstaltungsreihe wesentliche Informationen zu Schwerpunkten und Rahmenbedingungen der schulischen Arbeit an Neue weitergegeben werden (in Anlehnung an ein Schreiben der Gesamtschule Wilhelmsburg).

- Eikenbusch, G.; Holtmann, W.:** Systematische Planungs- und Entwicklungsgespräche: Anregungen, Erfahrungen und Hinweise für Schulleitungsmitglieder. In: Buchen, H.; Horster, L.; Rolff, H.-G.: Schulleitung und Schulentwicklung; Looseblattsammlung. Stuttgart: Raabe-Verlag, 1996
- Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung:** BSJB Hausbroschüre Herzlich willkommen: Ihr Wegweiser durch die Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung. Hamburg: BSJB, Referat Personalwirtschaft; 1995.
- Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung:** Einarbeitung und Integration neuer MitarbeiterInnen: Abschlussbericht: Empfehlung der Facharbeitsgruppe für den behördenübergreifenden Arbeitskreis PE. Hamburg: BSJB, 1995.
- Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung:** Einarbeitung von Junglehrern und Junglehrerinnen: Auswertung des Symposiums am 18. Juni 1993 in Hamburg. Hamburg: BSJB, V449; 1993.
- Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung:** Hilfe – die Neuen kommen. Eine Handreichung zur Einarbeitung und Integration neu eingestellter, mit neuen Aufgaben betrauter oder aus der Beurlaubung zurückkehrender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hamburg: BSJB, Referat Personalwirtschaft; 1995.
- Freie und Hansestadt Hamburg:** Ihr Arbeitsplatz Freie und Hansestadt Hamburg: Was neue Mitarbeiter wissen müssen, wissen sollten. Hamburg: FHH, Senatsamt für den Verwaltungsdienst, Personalamt; 1991.
- Freie und Hansestadt Hamburg:** Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräche in der Hamburgischen Verwaltung: Eine Orientierungshilfe für Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Vorgesetzte. Hamburg: FHH, Senatsamt für den Verwaltungsdienst, Personalamt; 1994.
- Musolesi, F.; Brinkmann, R.:** Neue Mitarbeiter entwickeln sich positiv, wenn ... In: Management Zeitschrift 62/1993, Seite 30 ff. Zürich: Verlag industrielle Organisation.
- Nielsen, L.:** Solo für zwei: Die meisten Unternehmen lassen ihre Neueinsteiger allein: Doch gerade wer schnell Leistung bringen soll, braucht eine solide Einarbeitung. Hamburg: Manager-Magazin; Mai 1995.
- Freie und Hansestadt Hamburg:** Strategische Personalentwicklung in der Hamburgischen Verwaltung. Hamburg: FHH, Senatsamt für den Verwaltungsdienst, Personalamt; 1993.
- Otto Versand:** Integrationsprogramm 1996. Hamburg: Otto Versand Personalentwicklung; 1996