

Mitarbeiterführung und Motivation – Strategien, Umsetzung, Probleme

Prof. Dr. Dieter Frey
Institut für Sozial- und Wirtschaftspsychologie
Universität München, Leopoldstr. 13, 80802 München
Tel. 089/2180-5181, Fax: 089/2180-5238
E-mail: frey@psy.uni-muenchen.de

Das Menschenbild von Dieter Frey

Die Umsetzung humanitärer Prinzipien am Arbeitsplatz geht Hand in Hand mit ökonomischem Erfolg.

Innovation und Spitzenleistungen mit Menschenwürde verbinden.

Menschen haben unterschiedliche Funktionen, aber es gibt kein Zweiklassendenken.

Philosophie: Tough on the issue, soft on the person (klar in der Sache, den Zielen, den Spielregeln; fair und human im Umgang).

Ich bin zuständig und verantwortlich
("Why not me?" statt "Why me?" bzw. "Wenn nicht ich, wer dann?")

Führungskräfte müssen Leuchttürme sein, die Verantwortung übernehmen und Orientierung geben.

Probleme bei der Umsetzung von Mitarbeiterführung im öffentlichen Dienst

- Mitarbeiter sind schwer zu kündigen
- Hohes Ausmaß an innerer Kündigung, weil oft nicht professionell geführt wird
- Es sind nicht oft Leistungskriterien, die zur Beförderung führen, sondern Senioritätsprinzip
- Hohe Wahrscheinlichkeit des Ausbrennens, weil man sehr oft Kundenkontakt hat und in einer Serviceorientierung ist
- Das Image des Arbeitgebers ist oft nicht das beste
- Weil die Bezahlung nicht die beste ist, wandern oft besonders gute Mitarbeiter in die Industrie ab

All diese Probleme können nur kompensiert werden durch:

- Professionelle Führung (persönliche Autorität des direkten Vorgesetzten)
- Herstellung eines guten Betriebsklimas

Im öffentlichen Dienst sind viele Dinge vorgegeben. So kritisieren Mitarbeiter, dass sie sich nicht entfalten können wegen zu vieler rechtlicher Rahmenbedingungen, politischer Vorgaben usw. Es besteht allerdings kein großer Unterschied zur Industrie. Trotzdem muss man hier unterscheiden zwischen veränderbaren und nicht veränderbaren Welten und man muss wissen wo die Spielregeln sind.

Was sind die Gemeinsamkeiten und was sind die Unterschiede zwischen Mitarbeiterführung im öffentlichen Dienst und kommerziellen Organisationen?

Unterschiede:

<u>Öffentlicher Dienst:</u>	<u>Industrie:</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Geringere Bezahlung • Weniger Förderung nach Leistung • Möglicherweise größere Burnout-Quoten • Mehr Monopolstellung (mit allen Nachteilen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Etwas leichtere Kündigungsmöglichkeiten bei mangelnder Passung • Eher Training in Professionalität von Führung • Stärkerer Wettbewerb

Gemeinsamkeiten:

- Es geht um die Unterscheidung zwischen veränderbaren und nicht veränderbaren Welten
- Es geht um die Auswahl der richtigen Personen
- Es geht um die Beförderung der richtigen Personen zu Führungskräften
- Es geht um Motivation und Kreativität

Zentrale Thesen

- Prinzipiell besteht trotz Unterschiedlichkeit kein großer Unterschied zwischen den anzuwendenden Führungsprinzipien zwischen Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung
- Der direkte Vorgesetzte hat in der öffentlichen Verwaltung mehr Gewicht als in der Wirtschaft, da er im allgemeinen etwas weniger Sanktionsmöglichkeiten hat
- Dieselben Center of Excellence - Kulturen gelten sowohl für die Wirtschaft wie für die öffentliche Verwaltung
- Auch Techniken der kontinuierlichen Selbstoptimierung sind in der öffentlichen Verwaltung genauso anzuwenden wie in der Wirtschaft
- Lediglich die Feinadjustierung mag in der Wirtschaft etwas anders sein

Professionalität/Qualität von Führung – Unternehmenskultur und harte Daten

These: Letztlich produzieren die „soft factors“ auf Dauer die harten Daten.

Die Forschungsliteratur zeigt, dass folgende harte Daten mit Qualität von Führung und Unternehmenskultur zusammenhängen.

- **Fluktuation**
- **Krankheitstage**
- **Anzahl der Verbesserungsvorschläge**
- **Umgesetzte Vorschläge**
- **Anzahl der Beschwerden**
- **Teilnahmequote an Mitarbeiterumfragen**
- **Zielerreichungsquote**
- **Ausschuss**

- **Marktanteil**
- **Umsatz**
- **Gewinn**
- **Externe Kundenbewertung**
- **Engagement bei Meetings**
- **Lernen in der Freizeit**
- **Gegenseitige Hilfe und Unterstützung**
- **Stolz gegenüber der eigenen Gruppe und dem Unternehmen**
- **Identifikation**
- **Gegenseitiges Vertrauen**

Harte Daten sind nicht zufällig, sondern abhängig von der Professionalität und Qualität der Führung und der Unternehmenskultur. Hierbei spielen Aspekte wie Vertrauen eine zentrale Rolle.

Unternehmerischer Erfolg

Professionalität in der Unternehmensführung

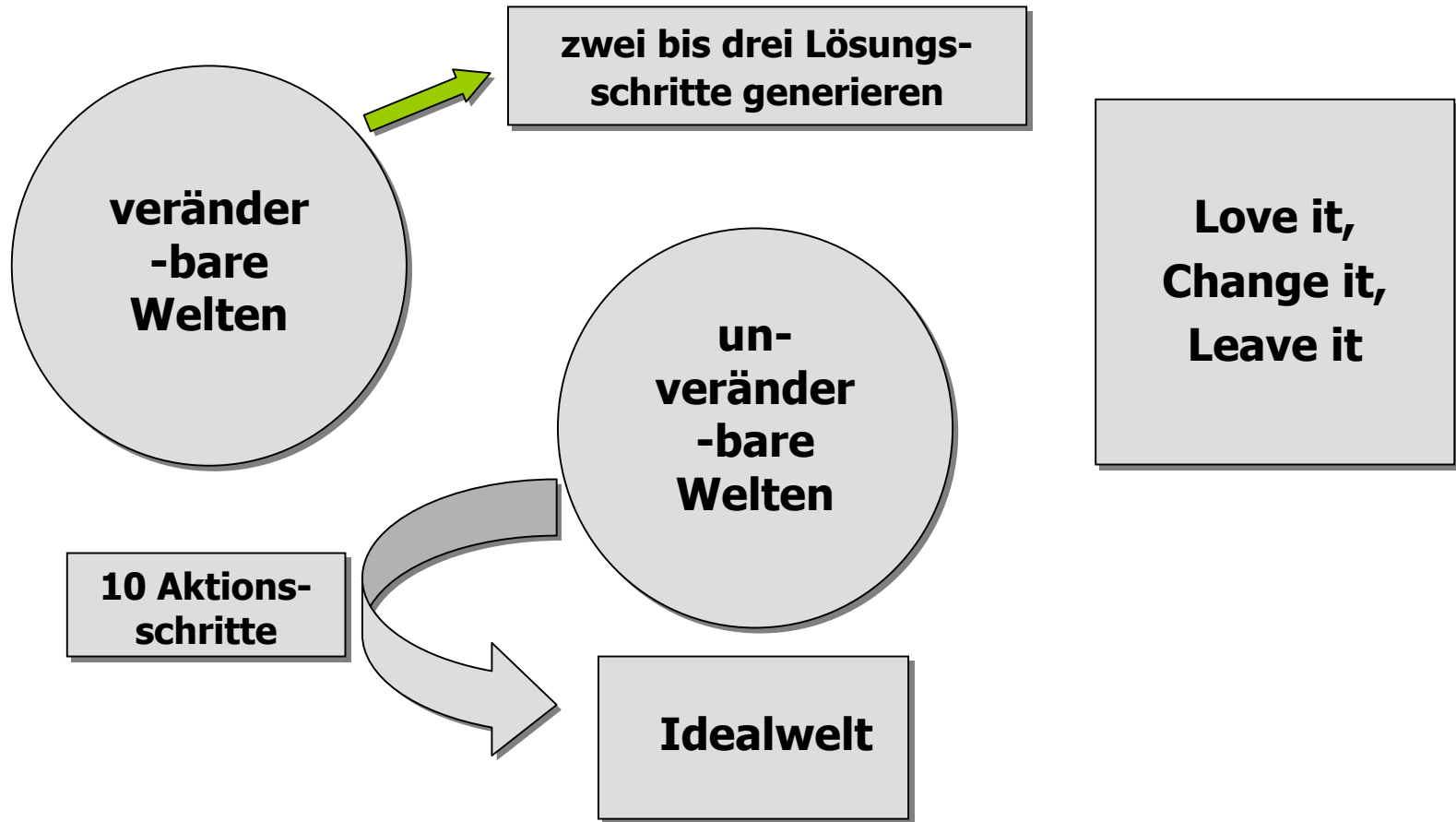
- Vision, Mission, Ziel, Geschäftszweck, Strategie
- Produkt, Service, Prozess
- Produktinnovation, Serviceinnovation, Prozessinnovation
- Markt, Kunde, Konkurrent
- Technologische Entwicklung
- Kernkompetenzen, strategische Allianzen, Kooperationspartner

Professionalität in der Mitarbeiterführung

Anwendung und Umsetzung aller Strategien zur Erhöhung von Motivation, Kreativität, Lernbereitschaft, Eigenverantwortung

Ziel: Hinsichtlich Zeit, Kosten, Qualität, Produktivität, Innovation und Wirtschaftlichkeit besser zu werden als der Konkurrent.

Veränderbare und nicht veränderbare Welten



Das Prinzipienmodell der Führung von Frey

Ziel: mündiger Mitarbeiter als Unternehmer im Unternehmen

Prinzip der...

1. Sinn- und Visionsvermittlung

2. Passung und Eignung
(Aufgabe/Team)

3. Transparenz
(Information und Kommunikation)

4. Autonomie und Partizipation

5. Zielvereinbarung und
Prioritätenfestsetzung / Klarheit

6. konstruktiven Rückmeldung
(Lob und Korrektur)

7. Fairness

8. sozialen Einbindung
und sozialen Unterstützung

9. des persönlichen Wachstums

10. situativen Führung
(androgynes Führungsverhalten)

12. des guten Vorbildes
der Führungsperson

13. fairen materiellen Vergütung

Alle Prinzipien sind eine Bring- wie eine Holschuld.

Fairness

- **Ergebnisfairness (Input, Output)** Was?
- **Prozedurale Fairness, Verfahrensfairness (+ voice)** Wie?
- **Informationale Fairness** (zeitliches und inhaltliches Drehbuch, ehrlich, rechtzeitig, umfassend - bad news genau so wie good news)
- **Interaktionale Fairness**
(Wertschätzung und Respekt auf gleicher Augenhöhe)

Fairness erhöht Identifikation, intrinsische Motivation, Vertrauen, Commitment – Persistenz, Kreativität, Innovation.

Weiche Faktoren im Führungsverhalten

Zuhören können

Fragen stellen können

Andere groß werden lassen können

Sich als Mentor fühlen

Sich selbst zurückstellen können

Nicht immer Recht haben zu müssen

Eigene Fehler und Schwächen
zugeben können

Nicht den starken Max spielen

Positive und negative Gefühle
zeigen können

Mitarbeiter an der langen Leine lassen

Sich auch für Privates interessieren

EQ = emotionale Qualitäten

Aufgabenorientierung *und* Mitarbeiterorientierung

		Issue / Thema	
		tough	soft
Person	tough		
	soft		

Tough on the issue – soft on the person
Hart in der Sache – human in der Umsetzung

Der Bezug von allgemeinen Lernerfahrungen und Vertrauen zu sich und anderen (siehe auch Kindererziehung, Partnerschaft, Arbeitsplatz)

Soziale Wärme

Konsistenz

Gebotsorientierung

Fairness

Kontrollierbarkeit

Soziale Kälte

Inkonsistenz

Verbotsorientierung

Unfairness

Unkontrollierbarkeit

Kulturen für ein Center of Excellence (Übersicht)

1. Kundenorientierungskultur	7. Kulturen des Kritischen Rationalismus	8. Implementierungskultur	
2. Konkurrenzorientierungs- / Benchmarkkultur		a) Problemlösekultur	9. Systemkultur
4. Eigentümerorientierungskultur		b) Reflexionskultur über Standards, Ziele, Prozesse	10. Disziplin- und Professionalitätskultur
4. Mitarbeiterorientierungskultur		c) Konstruktive Fehler- und Lernkultur	11. Vielfalts- und Synergiekultur/ Teamkultur
5. Unternehmer- und Verantwortungskultur		d) Konstruktive Streit- und Konfliktkultur	12. Zukunftskultur/ Kosmopolitische Kultur
6. Leistungsethos- und Ergebnisorientierungskultur		e) Frage- und Neugierkultur	13. Komfortzonenkultur (Passung und Eignung)
		f) Phantasie- und Kreativitätskultur	14. Zivilcouragekultur
		g) Wertschöpfungskultur	15. Rekreationskultur
	h) Improvisations- und Experimentierkultur	16. Adaptationskultur	
		17. Ethikkultur	

Strategien der kontinuierlichen Verbesserung

1. Lassen Sie den **Tag, die Woche, den Monat Revue passieren** und fragen Sie sich: „Würde ich genauso noch einmal leben/arbeiten?“ (schriftlich protokollieren)
2. **Mängellisten-Idee** (Schwachstellenanalyse bei sich und im Team) einführen mit Notizen zu den Themen:
 - Doppelarbeit
 - Verschwendung & überflüssige Arbeit
 - Zeiträuber, Wartezeit
 - Kommunikationsprobleme
 - Ärgernisse & Störungen
 - Fehler und Reparaturen
 - Schnittstellenprobleme
3. **Pinnwand** in der Abteilung anbieten, auf der spontan und informell - eventuell anonym - Mängel und Verbesserungsvorschläge aufgezeigt werden können.

Strategien der kontinuierlichen Verbesserung

4. **Teamreflexivität (Teamecho)** auf Sach- und Beziehungsebene: Teamreflexivität ist die Fähigkeit zur Metakommunikation in gewissen Perioden. Was lief gut und sollte bewahrt werden - was lief nicht optimal und sollte verbessert werden? Beispiel: Sitzungen, Projekte in jeder Phase.

5. Wöchentlich eine **Teamsitzung** zur Reflexion über bestehende Probleme und Optimierungsmöglichkeiten; dabei auch Diskussion über Mängellisten, Pinnwandkritik etc.

6. Idee der **grünen Wiese**: Gedankenexperimente und Kreativwettbewerbe (einzeln und im Team) über Idealzustände initiieren. Intelligente Lösungen bestehender Schnittstellenprobleme.

- Sie haben die Chance, Ihre Abteilung ganz neu aufzubauen...
- Wie sieht Ihre Traum-Abteilung/Ihr Ideal aus?
- Wie würden Sie mit 40% weniger Ressourcen und Manpower denselben Output leisten?
- Welche Verbesserungen von Produkten und Prozessen sehen Sie?

Strategien der kontinuierlichen Verbesserung

7. **Externes Nachfragen:** Wie sehen Außenstehende die Arbeit unserer Abteilung? Was würden sie anders/besser machen?
8. **Ursachenanalyse** für nicht-optimale Abläufe und Störungen. Statt "heute war eben ein schlechter Tag" detaillierte Ursachenanalyse anhand von fünf „Warum“-Fragen, die den Kern des Problems analysieren (vgl. Toyota).
9. Anwendung richtiger **Brainstorming- und Brainwriting-Techniken** (mit Metaplan): Immer zuerst einzeln, dann Gruppe.
10. **Klärung von Erwartungen:** Weiß der andere, was ich erwarte? Weiß ich, was der andere erwartet?
Identifikation von Fehlern und Missverständnissen durch schlechte Abstimmung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer.
Die Erwartungen werden zu wenig geklärt: Es wird nicht nachgefragt, und es wird zu oft unterstellt, dass etwas so und so ist (ohne Nachfragen).

Fragebogen zum Verbesserungswesen

- 1. Was lief in dieser Woche/Monat/Quartal gut und was wollen wir bewahren?**
- 2. Was lief in dieser Woche/Monat/Quartal nicht gut und was sollte verbessert werden?**
- 3. Was können andere zur Verbesserung tun?**
- 4. Was kann ich zur Verbesserung tun?**

Der Grundsatz jeder Verbesserung:

1. Spielregel / Anforderungsprofil / Standard / Philosophie / Kultur / Prinzip / Werte

- Was bedeutet das konkret?
- Was bedeutet das konkret nicht?

2. Kontrastierung mit der Realität

- Negative Beispiele aus der Realität
- Positive Beispiele aus der Realität

3. Aktivierung der Multiplikatoren

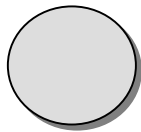
4. Dialogkultur, konstruktive Streit- und Konfliktkultur Spielregeln der Konfliktaustragung

5. Reaktivierung der Spielregel

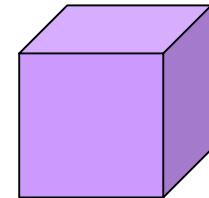
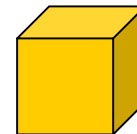
Ein Modell der erfolgreichen Änderung und Innovation

Anpassung und Adaptation an veränderte Bedingungen

Gegenwart



Zukunftszustände



Symptome und Diagnose des Ist-Zustands

Vor- und Nachteile, wenn wir uns nicht verändern

Je nachdem, was am Ist-Zustand verändert wird, kommt es zu unterschiedlichen Zukunftszuständen

Ein Modell der erfolgreichen Änderung und Innovation

- **Ist-Zustand: Symptombeschreibung und Diagnose (Ursachen)**
- **Vision/Ziel/Soll-Zustand - Langfristigkeit**
- **Erläuterung des Änderungsbedarfs - Änderungsfähigkeit / Änderungsmöglichkeiten**
- **Leidensdruck/Einsicht/Vor- und Nachteile, wenn wir uns nicht verändern**
- **Strategie/Aktionsplan**
- **Konsens der betroffenen Parteien – Solidarität erhöht Wir-Gefühl**
- **Unumkehrbarkeit**
- **Erklärbarkeit/Sinnvermittlung (Wozu? Warum?)**
- **Vorhersehbarkeit (inhaltliches und zeitliches Drehbuch) – Zeithorizont, Planungssicherheit und Vertrauen**
- **Beeinflussbarkeit/Einbeziehen**
- **Fairness : Ergebnisfairness, prozedurale Fairness, informative Fairness, interaktionale Fairness**
- **Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten**
- **Nutzenverdeutlichung, Anreize aufzeigen**
- **Vorbildverhalten von Führung/Elite**
- **Aufzeigen von Erfolgen/Förderung von Stolz**
- **Reflektion über gegenseitige Erwartungen (Rechte/Pflichten)**
- **Auseinandersetzung mit Ängsten, Risiken und Sorgen sowie mit Chancen und Möglichkeiten im Veränderungsprozess**
- **Konsequente Umsetzung**
- **Klarheit, Professionalität, Verständlichkeit, Bildhaftigkeit in der Kommunikation**

Das mentale Modell der Positivfokussierung zur Adaptation

Positivfokussierung	Negativfokussierung
Wahrnehmung des Änderungsbedarfs	Keine Wahrnehmung des Änderungsbedarfs, Sorglosigkeit, Erfolgsarroganz, Apathie
Betonung der veränderbaren Welten / Änderungsmöglichkeiten / Handlungsspielräume	Nicht-veränderbare Welten / keine Änderungsmöglichkeiten
Das Denken in Lösungen (Handlungsorientierung)	Das Denken in Problemen, Barrieren, Bedenken, Jammern und Grübeln (Lageorientierung)
Das Denken in Chancen	Das Denken in Sorgen und Ängsten
Das Denken in Optionen – Gebotsorientierung	Das Denken in Verboten (Verbotsorientierung)
Konstruktive Kritik – geht unter folgenden Bedingungen	Destruktive Kritik – geht nicht
Das Denken in Herausforderungen	Das Denken in Lethargie und Depression
Ich bin Akteur. Was kann ich für das Unternehmen tun? Was ist mein Beitrag? Why not me?	Ich bin Zuschauer, Beobachter, Besserwisser. Was kann das Unternehmen für mich tun? Why me? Kollege kommt gleich.

Das mentale Modell der Positivfokussierung II

Positivfokussierung	Negativfokussierung
Ich bin das Problem. Folglich bin ich auch die Lösung des Problems.	Andere sind verantwortlich und das Problem.
Leistung und hohe Ziele	Minimalismus und freizeitorientierte Schonhaltung.
Betonung der Stärken	Betonung der Schwächen und Defizite
Glaube an das Selbst und die Gruppe.	Selbstzweifel
Betonung von Visionen und Präferenzen	Betonung von Restriktionen
Betonung der Gemeinsamkeiten	Betonung der Unterschiede
Betonung der Zukunft (Zukunft aktiv gestalten)	Betonung der Gegenwart und Vergangenheit

Zentrale Werte, die unser Handeln leiten
Philosophen als Vorbild

Kant:

**Kant'scher Imperativ: Führe so, wie du selbst geführt werden möchtest.
Behandle den Mitarbeiter so, wie du selbst behandelt werden möchtest.**

Kant'sche: Aufklärungsphilosophie – Mündigkeit und Humanismus

Lessing:

Toleranz, Vielfalt als Segen.

Hans Jonas:

Verantwortung für die Zukunft, für die Menschenwürde.

Karl Popper:

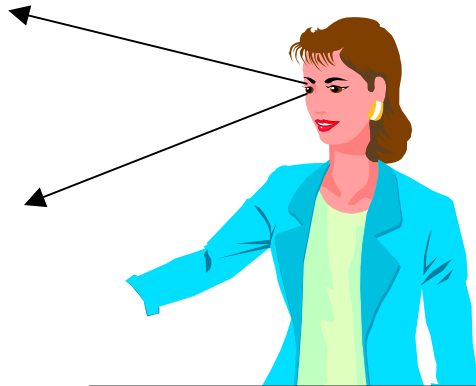
Kritisch-rationale Diskussion.

Albert Schweitzer:

Menschenherz.

Die begrenzte Sichtweise

- Jeder ist sich selbst der Blindeste.
- Selbsteinschätzung ist nicht identisch mit Fremdeinschätzung.
- Jeder sieht die Welt aus seiner Perspektive.
- Jeder filtert die Informationen nach seinen Erwartungen, Hypothesen, Stimmungen.



Ist das, was wir sehen, die ganze Realität oder sind wir nur zu egozentrisch?

Folge:

Feedback geben und Feedback holen. Keine fachliche und persönliche Weiterentwicklung ohne Feedback.

Verlust von Vertrauen durch mangelnde Synchronisation von Erwartungen

Erfolgreiche Techniken um vorzubeugen sind folgende Fragen:

- **Welche Erwartungen / Wünsche haben Sie an Ihre Führungskraft?**
- **Wie sieht eine ideale Führungskraft aus?**
- **Wenn Sie in meiner Position wären, was würden Sie genauso machen, was anders?**
- **Was ist an meinem Führungsverhalten gut? Was ist noch nicht gut genug?**
- **Was läuft in unserer Abteilung gut? Was kann man verbessern?**
- **Wo ist Wort und Tat bei mir nicht in Übereinstimmung?**
- **Wo fühlen Sie sich in Ihrer Motivation und Kreativität blockiert?**
- **Was muss im Rahmen von veränderbaren Welten passieren, dass Arbeit noch mehr Freude und Spaß macht?**
- **Mitarbeiter: Was kann ich tun, damit meine Führungskraft gut führen kann?**

Arroganz von Macht als Killer von Vertrauen?

Wie zeigt sich Arroganz von Macht?

- **Kein Kontakt zur Basis von Mitarbeitern und Kunden**
- **kein Perspektivenwechsel**
- **duldet keine Kritik und keinen Widerspruch**
- **ist im Besitze der Wahrheit**
- **führt durch Angst und Druck**
- **ist unerreichbar, unberechenbar**
- **hoher Grad an Narzissmus, Eitelkeit, Machtgier, Profilierungssucht, Statusdenken**

Ein solches Milieu erzeugt kein Vertrauen, sondern

- **oberflächliche Anpasstheit und Verneigungen vor dem „Kaiser ohne Kleider“**
- **Misstrauen**

Arroganz von Ohnmacht als Killer von Vertrauen?

- **Opferhaltung**
- **Zuschauerhaltung, Beobachter**
- **Aus Angst und Opportunismus wird nicht gegengesteuert und nicht gespiegelt.**
- **Ziel: Zivilcourage und Verantwortung fordern und fördern**
- **Was ist mein Beitrag für eine Vertrauenskultur?**

Weisheit, Reife und Persönlichkeitsentwicklung als kontinuierlicher Prozess für differenziertes Vertrauen zu sich und anderen

All dies wird möglich nur durch permanente

- **Selbstreflexion** (Was lief gut, was lief nicht gut, und warum? - Paul Baltes, MPI, Berlin)
 - Was und wie kann ich zur Vertrauenserrhöhung beitragen?
 - Wo/wann/bei wem vertraue ich nicht und aus welchem Grund?
 - Was habe ich unternommen, dass der andere mir mehr Vertrauen entgegenbringen kann?
- **Teamreflexion** (Was lief gut? Was lief nicht gut? Und warum? - Michael West, Birmingham)

Erfahrung allein macht nicht klüger;

es ist die Reflexion / Elaboration von Erfahrungen.

Wie können die Führungsprinzipien umgesetzt werden?

- Verabschiedung von Führungsleitlinien oder Spielregeln
- Vorgesetztenbewertung (freiwillig)
- 360°-Bewertung (freiwillig)
- Reflektion: Was läuft gut und was läuft nicht gut?
- Abteilungsbewertung
- regelmäßige Mitarbeitergespräche (Halbjahresgespräche)
 - Feedback
 - Zielvereinbarung
 - Entwicklungsvereinbarung
- Bewertung
 - Zielerreichungsstufe
 - Kompetenz und Leistung
 - wertorientiertes Verhalten
 - Potential
- Entwicklungsmaßnahmen
 - Übergreifende Angebote
 - individuelle Maßnahmen

Die psychologischen Grundlagen des Vertrauens führen zu folgender Führungsphilosophie

People-Management: Tough on the issue, soft on the person (klar und hartnäckig in den Standards, Spielregeln, Erwartungen und Zielen, fair und human im Umgang)

Wertschöpfung durch Wertschätzung

Die Umsetzung humanitärer Prinzipien geht Hand in Hand mit ökonomischem Erfolg

Man muss Menschen mögen

Die Soft-Faktoren bringen die hard facts

Geben und Nehmen auf hohem Niveau

Man sieht sich im Leben immer zweimal – Generosität in Kleinigkeiten

Verbinde Popper's kritischen Rationalismus mit dem Menschenherz von Albert Schweitzer

Vertrauen ist wichtiger als die modernste Produktionsanlage – letztere kann man sich jederzeit kaufen, nicht aber Vertrauen

Wo keine Vertrauensgrundlage da ist, lässt sich nichts aufbauen

Eine Kultur des Vertrauens zeigt sich vor allem in den Schlechtwetterperioden

Gegenseitiges Vertrauen ist das beste Grundkapital. Vertrauen ist der Anfang von allem.

Beispiele für Werte

Die Werte im Konzern Deutsche Post World Net

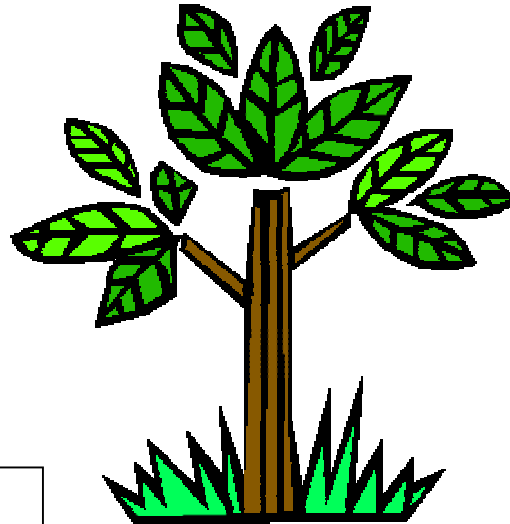
- „Exzellente Qualität liefern“
- „Kunden erfolgreich machen“
- „Offenen Umgang pflegen“
- „Nach eindeutigen Prioritäten handeln“
- „Unternehmerisch handeln“
- „Integrität nach innen und außen leben“
- „Gesellschaftliche Verantwortung übernehmen“

Die motiv8-Kompetenzen

- 1 „Kundenorientiert denken und handeln“
- 2 „Markt und Unternehmenskenntnisse in wirtschaftlichen Erfolg umsetzen“
- 3 „Bereichs- und spatenübergreifend denken und handeln“
- 4 „Partnerschaftlich Erfolge erzielen“
- 5 „Leistungsbereitschaft“
- 6 „Richtung geben und vorleben“
- 7 „Inhalte und Prozesse kontinuierlich verbessern“
- 8 Mitarbeiter und Teams führen und erfolgreich machen“

Über die Verantwortung von Führung

Aufrecht gehen
Rückgrat zeigen
Gesicht zeigen
Wofür stehe ich?



Werte

Führung/Kulturen

- Orientierung geben
- Coaching / Begleiten
- Handlungsspielräume geben

Werte und Sehnsüchte nach

- Wertschätzung
- Sinn
- Transparenz
- Partizipation
- Fairness und Vertrauen
- Leistung
- Sicherheit und Berechenbarkeit
- Klarheit

Wertschöpfung durch Wertschöpfung
Werte und wertorientierte Personalpolitik

Literatur

- Frey, D., & Irle, M. (Hrsg.). (1993). Theorien der Sozialpsychologie: Band I. Kognitive Theorien. 2. vollständige überarbeitete Auflage. Bern: Huber.
- Frey, D. & Irle, M. (Hrsg.). (1985). Theorien der Sozialpsychologie: Band II. Gruppen- und Lerntheorien. Bern: Huber.
- Frey, D. & Irle, M. (Hrsg.). (1985). Theorien der Sozialpsychologie: Band III. Motivations- und Informationsverarbeitungstheorien. Bern: Huber.
- Frey, D. & Greif, S. (Hrsg.). (1987). Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen. München: Psychologie Verlags Union.
- Graf Hoyos, C. & Frey, D. (Hrsg.). (1999). Arbeits-, und Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Frey, D., Graf Hoyos & v. Rosenstiel, L. (2005). Wirtschaftspsychologie. Ein Lehrbuch. Weinheim: Beltz.
- Frey, D. & Graf Hoyos (2005). Angewandte Psychologie. Ein Lehrbuch. Weinheim: Beltz.

Kurzvita von Prof. Dr. Dieter Frey

- Abitur 1966 Wirtschaftsgymnasium Rastatt
- Studium der Sozialwissenschaften (Psychologie, Ökonomie, Pädagogik und Soziologie) in Mannheim und Hamburg
- Diplom 1970 bis zur Habilitation: Mitarbeiter am interdisziplinären Sonderforschungsbereich der Universität Mannheim über Entscheidungsforschung (Beteiligung von Ökonomen, Juristen und Psychologen)
- Promotion 1973 über Verarbeitung selbstbedrohender Informationen
- Habilitation 1978 über Informationsverarbeitung bei Entscheidungen
- Von 1978 - 1993 Professor für Sozial- und Organisationspsychologie an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
- 1988/89 Theodor Heuß Professor an der Graduate Faculty der New School for Social Research in New York
- Seit 1993 Professor für Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München
- Mitglied der Bayerischen Akademie der Wissenschaften
- Mitglied im Beirat von mehreren Fachzeitschriften und wissenschaftlichen Verlagen
- Lehrbeauftragter an der Hochschule St. Gallen (Nachdiplomstudium)
- Seit 1993 Gutachter der Deutschen Forschungsgemeinschaft
- Autor von ca. 300 wissenschaftlichen Artikeln, Buchbeiträgen, Büchern
- Deutscher Psychologie Preisträger 1998 (Psychologe des Jahres)
- 2000-2002 Dekan der Fakultät für Psychologie und Pädagogik an der LMU, München
- Seit 2003 Prodekan und Geschäftsführender Direktor des Department Psychologie an der LMU, München
- Seit 2003 Akademischer Leiter der Bayerischen Elite-Akademie