

Rezension für Tests und Arbeitsmittel  
für den Anwendungsbereich der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung in der Schweiz

## Verfahren

# Hamburger Führungsmotivationsinventar (FÜMO)

Felfe, J. et al. (2012). Bern: Hogrefe.

**Kategorie**  
Persönlichkeitstests

## 1. Beschreibung

### 1.1 Fragestellung / Anwendungsbereich

Das Hamburger Führungsmotivationsinventar (FÜMO) erfasst vorwiegend explizite Motivkomponenten, welche als ideale Voraussetzungen zur beruflichen Ausübung von Führungsfunktionen angenommen werden können. Das Selbstbeschreibungsinstrument eignet sich besonders für Interessentinnen und Interessenten, die sich um eine Führungsaufgabe bewerben möchten oder sich fragen, ob sie ihre Laufbahn nach führungsrelevanten Kompetenzen und Voraussetzungen neu oder weiterhin ausrichten sollen. Das Instrument bietet eine Einschätzung zur individuellen Führungsmotivation und zu möglichen Motivationshindernissen. Diese Selbstexploration kann angewendet werden zur Orientierungsklärung in der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung, in der Personalentwicklung oder im Coaching.

### 1.2 Zielgruppe (Testpersonen)

Erwachsene und Studierende, welche Führungsfunktionen antreten oder ausüben.  
Jugendliche ab 16 Jahren mit sehr guten Deutschkenntnissen, im letzten Schuljahr oder Gymnasium.

---

**1.3****Konzept / Theoretische Grundlagen**

Das Verfahren basiert auf einem multimodalen Ansatz, der sich auf Literaturrecherche und Ergebnisse aus Experteninterviews abstützt. Leitend für das FÜMO sind Konstrukte aus der Motivationspsychologie und Führungserfahrungen aus der Praxis.

Anhand des "HAUS-Modell" werden die Führungskomponenten aufgebaut und im Fragebogen als Themenbereiche operationalisiert. Drei grundlegende Determinanten des Konstruktes sind MOTIVATION, KOMPETENZ und SOZIALER KONTEXT, welche zum beruflichen Erfolg in Führungspositionen beitragen.

Der Aufbau im Fragebogen und im Profilblatt gliedert sich nach folgenden Inhalten:

Themenbereich	Skala
<b>Basismotive</b>	Streben nach Einfluss
	Streben nach Erfolg
	Streben nach Akzeptanz
	Vermeidung von Kontrollverlust
	Vermeidung von Misserfolg
	Vermeidung von Ablehnung
<b>Führungsmotive</b>	Affektive Führungsmotivation
	Kalkulative Führungsmotivation
	Normative Führungsmotivation
	Streben nach Führung (Verhalten)
<b>Motivationshindernisse</b>	Vermeidung von Führung
	Vermeidung von Führung (Verhalten)
	Bedingtes Führungsmotiv
	Bedingtes Führungsmotiv (Verhalten)
	Work-Life-Conflict
<b>Selbstkonzept</b>	Führungsselbstbild
	Aufgabenorientierte Kompetenzen
	Mitarbeiterorientierte Kompetenzen
	Motivmanagement
<b>Interessensfelder</b>	Gestaltung
	Autonomie
	Verantwortung
	Bestätigung
	Mentoring
	Wachstum
	Affektives Interesse
	Kalkulatives Interesse
	Normatives Interesse

Insgesamt werden 152 Items mit fünfstufigen Antwortskalen beantwortet.

---

---

**1.4****Material**

Das Testmanual bietet Empfehlungen zu Instruktion, Durchführung, Auswertung und Interpretation. Fragebogen, Auswertungsbogen, Profilblätter für individuelle Rohwerte, für Stanine und Dezil-Werte. Ein Arbeitsheft "Hinweise für Teilnehmer" kann zur vertiefenden Bearbeitung im und/oder nach dem Rückmeldegespräch abgegeben werden.

Zusätzlich ist eine Webversion über das HTS5 verfügbar.

---

**1.5****Anwendungen**

---

## 1.5.1

*Durchführung und Auswertung**Durchführung*

Die Durchführung sollte standardisiert nach den üblichen testpsychologischen Voraussetzungen erfolgen. Eine Instruktion ist im Manual dargestellt. Die Bearbeitungszeit dauert ca. 25 Minuten. Das Verfahren kann einzeln oder in Gruppen bearbeitet werden.

*Auswertung*

Die manuelle Auswertung wird schrittweise angeleitet. Drei Profilblätter zeigen die Vergleiche auf zwischen individuellen Rohwerten, Stanine- und Dezil-Wert-Profilen basierend auf Normgruppen.

---

## 1.5.2

*Interpretation*

Es sollte im Rückmeldegespräch verdeutlicht werden, dass die Resultate die motivationalen Voraussetzungen als Führungskraft einschätzen. Die tatsächliche Kompetenz und grundsätzliche Eignung können mit dem Verfahren nicht beurteilt werden. Die Ausprägungen des Führungsmotivs sowie der Interessenfelder sollten in Bezug zu den Basismotiven gesehen werden. Hilfreich für die Interpretation sind Tabellen, welche hohe und tiefe Ausprägungen der Skalenwerte beschreiben. Zwei Fallbeispiele sind zur Einübung der Interpretation vorhanden.

Es soll genügend Zeit und Ruhe zum Nachfragen ermöglicht werden. Das Arbeitsheft "Hinweise für Teilnehmer" kann als weitere Unterstützung im Rückmeldegespräch abgegeben werden. Hier sind auch weitere Interpretationshinweise und das Zusammenspiel der Inhaltsbereiche verfügbar.

---

---

## 1.6 Gütekriterien, Literatur

---

### 1.6.1 *Vom Autor / Von den Autoren geltend gemachte Gütekriterien*

*Objektivität:*

Durchführungs- und Auswertungsobjektivität sind gegeben. Die Interpretationsobjektivität wird gestützt durch passend gewählte Normwerte und durch Interpretationshilfen.

*Reliabilität:*

Die Reliabilitäten der im Profilblatt abgebildeten Skalen reichen von .65 bis .90.

*Validität:*

Die Konstruktvalidität konnte nachgewiesen werden mit konfirmatorischer und exploratorischer Faktorenanalyse, wobei verschiedene Modelle (von 1 bis 9 Komponenten) postuliert wurden. Insgesamt verweisen die Korrelationen auf konvergente und divergente Validität. Es konnte nachgewiesen werden, dass Annäherungs- und auch Vermeidungskomponenten der Basismotive und auch der Führungsmotive einen spezifischen Teil der Führungsabsicht erklären können.

Die prädiktive Validität, berechnet mit Daten im Rahmen von Assessment Centern, zeigt deutliche Zusammenhänge mit tatsächlichem Führungsverhalten (z.B.  $r = .44$  für das affektives Führungsmotiv oder  $r = -.17$  für das kalkulative Führungsmotiv). Auch konnte bei vielen Skalen nachgewiesen werden, dass Führungskräfte eine höhere Führungsmotivation aufweisen als Angestellte ohne Führungsverantwortung (t-Tests mit signifikanten Mittelwertsunterschiede,  $N = 227$  Führungskräfte und 559 Angestellte ohne Führungsverantwortung).

---

### 1.6.2 *Zusatzinformationen und Beurteilung in der Literatur*

---

### 1.6.3 *Normen*

Die Normierungsstichprobe ( $N=3285$ ) dient als Basis für Profile in Stanine- und Dezil-Werten. Es liegen mehrere deutsche Referenzgruppen vor für Schüler, Studierende, Auszubildende, Berufstätige mit und ohne Führungsverantwortung, jeweils auch geschlechtsspezifisch.

---

## 1.7 **Literaturhinweise**

Elprana, G., Stiehl, S., Gatzka, M. & Felfe, J. (2012). Auf der Suche nach weiblichem Führungsnachwuchs - die Rolle der Führungsmotivation im Geschlechtervergleich. Vortrag auf der 15. Infobörse für Frauen, Frauen in Arbeit und Wirtschaft e.V. in Bremen, 13. November 2012 [PDF]. Online im Internet, URL [http://www.faw-bremen.de/media/121113\\_FAW\\_Vortrag\\_Elprana.pdf](http://www.faw-bremen.de/media/121113_FAW_Vortrag_Elprana.pdf) (Stand: 30.01.2014)

Felfe, J., Elprana, G., Gatzka, M. & Stiehl, S. (2012). FÜMO. Hamburger Führungsmotivationsinventar [Testbox mit Manual, 5 Heften mit Hinweisen für Teilnehmer, 15 Fragebögen, 15 Auswertungsbögen, 15 Profilblättern "Individuelle Rohwerte" und 15 Profilblättern "Stanine-Werte"]. Göttingen: Hogrefe.

List, R. (2014). PSYINDEX Tests-Dokument: 9006576. Tests Review zum FÜMO Hamburger Führungsinventar. Online im Internet, URL <http://www.zpid.de/retrieval/PSYINDEXTests.php?id=9006576> (Stand: 23.5.2016)

McClelland, D.C. (1975). Power: The inner experience. Oxford: Irvington.

Stumpf, H., Angleitner, A., Wieck, T., Jackson, D.N. & Beloch-Till, H. (1985). Deutsche Personality Research Form (PRF). Göttingen: Hogrefe.

---

---

## 2. Einschätzung der Fachgruppe Diagnostik

---

### 2.1 Anwendungsqualitäten

Das FÜMO bietet eine nützliche Orientierung beim Talentmanagement für Führungspersönlichkeiten. Es kann das Potenzial und auch Hindernisse von Berufseinsteigern, Studierenden und Berufstätigen aufzeigen, die sich für Führungsfunktionen bewerben möchten. Im Beratungs- und Rückmeldegespräch bietet sich ein explorativer Umgang mit dem Verfahren an. Die Teilnehmenden können sich nach der Testung anhand eines Arbeitsheftes "Hinweise für Teilnehmer" mit der Konstruktion des Verfahrens vertraut machen. Das "Haus der Führungsmotivation" wird ausführlich und anschaulich erklärt. Auch die individuellen Resultate können als Zusammenspiel über alle Inhaltsbereiche hinweg reflektiert werden.

Der Auswertungsbogen bietet eine Rechenhilfe, welche die Auswertung bedeutend vereinfacht.

---

### 2.2 Kritik / Grenzen

Das Verfahren bietet vorerst eine breitabgestützte Selbstbeschreibung zur Führungsmotivation. Ein Inventar zur Fremdbeschreibung fehlt, ebenso systematisch gesammelte Nachweise zu ausgewiesenen Führungskompetenzen der Testperson und Belege für die prädiktive Validität über einen längeren Zeithorizont. Es könnten weitere Indikatoren zu Führungserfolg erhoben werden. Mehrere Skalen werden mit nur drei Items erfasst, Reliabilitäten von .65 sind unbefriedigend und die Stabilität der Skalen ist nicht bekannt.

---

### 2.3 Gesamtbewertung für den Anwendungsbereich Berufsberatung

Das Verfahren wurde solide konstruiert und bietet aussagekräftige Indikatoren zur Führungsmotivation einer Person. Die Anwendung ist einfach und ökonomisch. In der Beratung können die Resultate explorativ genutzt werden. Somit lassen sich die berufsrelevanten Motive fundiert besprechen und auch das Zusammenspiel der Inhaltsbereiche wird damit verdeutlicht. Begünstigende und/oder hinderliche Motivmuster können für die Karriereplanung erörtert werden. Weitere Interventionsmöglichkeiten sollten über identifizierbare Barrieren entwickelt werden. Durch geeignete Massnahmen kann die Person ihr berufliches Ziel konsequent verfolgen. Zu beachten bleibt, dass die Aussagen auf einer Selbsteinschätzung beruhen, die Zuverlässigkeit teilweise ungenügend und die prognostische Validität nur rudimentär belegt sind.

---

### 2.4 Anmerkungen

Verwandte Verfahren: BIP, BIP-6F, LMI.

---

**Die Fachgruppe Diagnostik des SDBB** hat u.a. die Aufgabe, Tests und Arbeitsmittel zuhanden der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung zu besprechen und zu bewerten. Sie tut dies in Form dieser Rezension, die den Fachleuten aus der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung Entscheidungshilfen für den Einsatz von Tests und Arbeitsmitteln bieten soll.