

# Führung und Zusammenarbeit am Lehrbereich Allgemeinmedizin der LMU München: Trotz erschwerter Bedingungen gute Noten

## Zusammenfassung

Die Bedeutung der Allgemeinmedizin an deutschen Universitäten wird in den nächsten Jahren weiter zunehmen. Umso wichtiger ist die Auseinandersetzung mit Lehrinhalten, aber auch die Verbesserung der Strukturen an den noch nicht ausgebauten Lehrbereichen für Allgemeinmedizin. Am Beispiel des Lehrbereichs Allgemeinmedizin der LMU München wird aufgezeigt, welche Herausforderungen der Führung und Zusammenarbeit aus Mangel an finanziellen und personellen Strukturen resultieren. Das Projekt „Zusammenarbeitskultur“, das der Lehrbereich in Kooperation mit dem LMU Center for Leadership and People Management durchgeführt hat, wird als Maßnahme zur Förderung von Führung und Zusammenarbeit vorgestellt. Dieses Projekt kann als Anregung für die Lehrkoordinatoren der kleineren Bereiche für Allgemeinmedizin anderer deutscher Universitäten dienen, die ebenfalls bestrebt sind, ihre Struktur sowie die Stellung innerhalb der Universität zu verbessern.

**Schlüsselwörter:** Lehre, Führung, Zusammenarbeit

**Jörg Schelling<sup>1</sup>**  
**Susanne Braun<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Ludwig-Maximilians-Universität München, Lehrbereich Allgemeinmedizin, München, Deutschland

<sup>2</sup> Ludwig-Maximilians-Universität München, LMU Center for Leadership and People Management, München, Deutschland

## Allgemeinmedizin an deutschen Hochschulen

Die universitäre Allgemeinmedizin wird in den nächsten Jahren innerhalb der medizinischen Lehre und Forschung weiterhin an Bedeutung gewinnen. Innerhalb des Faches finden sich jedoch in der deutschen Hochschullandschaft sehr unterschiedliche Strukturen. An etwas mehr als der Hälfte der Standorte gibt es eine C4/W3 und/oder eine C3/W2-Professur mit einem festen Mitarbeiterstab [1]. Die jeweiligen Institute oder Abteilungen verfügen in der Regel über ein eigenes Budget und sind im Fakultätsrat und anderen universitären Strukturen als selbstständige Einheit präsent. Die andere Hälfte der Lehrbereiche wird von Lehrbeauftragten (in der Regel aus der Praxis heraus) gestaltet und verfügt über keine oder nur geringe Ressourcen und Strukturen. Die Lehraufträge werden dabei unterschiedlich oder nicht vergütet und es besteht keine Teilhabe an den universitären Entscheidungsgremien.

## Allgemeinmedizin an der LMU im Überblick

Auch an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München ist die Allgemeinmedizin als nicht unabhängiger Lehrbereich innerhalb einer internistischen Klinik angesiedelt. Zur Vermittlung der Lehrinhalte des Hauptfaches Allgemeinmedizin gehören klassische Lehrformen wie Vorlesungen, Seminare und Unterricht direkt in den Lehrpraxen ebenso wie Online-Kurse (z.B. DEGAM-Leitli-

nien), das Unterrichtsprogramm im praktischen Jahr (PJ) und verschiedene Pflichtwahlseminare.

Aus dem Kreis der Lehrpraxen hat sich eine Kerngruppe gebildet, welche die organisatorischen Aufgaben und die Koordination der Lehre übernehmen. Alle Kerngruppenmitglieder sind hauptberuflich in ihren Praxen niedergelassen.

Der Lehrbereich verfügt über keine eigenen Stellen und über kein eigenes Budget. Für die Sekretariatsaufgaben wurde eine 50%-Stelle aus Klinikmitteln zur Verfügung gestellt. Aus dem Stellenpool der internistischen Kliniken und den Mitteln für Forschung und Lehre wird eine 40% Stelle eines wissenschaftlichen Mitarbeiters aus Haushaltsmitteln finanziert. Die Lehrbeauftragten für Allgemeinmedizin in den Lehrpraxen leisten mit Ausnahme weniger Angebote ehrenamtliche und unbezahlte Lehre.

## Leitung des Lehrbereichs

Die Leitung und Koordination des Lehrbereichs durch zwei Personen (Leiter und Koordinator), die ebenfalls als Hausärzte niedergelassen sind, unterliegt aufgrund der geschilderten strukturellen Gegebenheiten besonderen Rahmenbedingungen, die sich in drei Bereiche gliedern lassen:

### 1. Kommunikation

Die Kommunikation des Lehrbereichs - oft telefonisch und wesentlich öfter schriftlich mittels Email - gestaltet sich durch die räumliche Entfernung der Praxisstandorte und die Arbeitsbelastung in der Patientenversorgung schwierig. Regelmäßige wöchentliche oder monatliche

Treffen sind ausgeschlossen. Bei beiden genannten Formen der Kommunikation sind Führungsfähigkeiten in besonderem Maße gefordert, z.B. bei den Fragen: „Wie kommuniziere ich Kritik, ohne verletzend zu wirken? Wie diskutiere ich kontroverse Themen mit allen Beteiligten?“

## 2. Heterogenität

Die Kerngruppenmitglieder sind alle im Hauptberuf Hausärzte und am Lehrbereich ehrenamtlich tätig. Weder der Leiter noch der Koordinator sind ihnen gegenüber weisungsbefugt wie es innerhalb einer Abteilung oder eines Institutes der Fall wäre. Der Zusammenhalt dieser freiwillig zusammen gekommenen Kerngruppe von sehr unterschiedlichen Hausärztinnen und Hausärzten mit unterschiedlichen Praxissituationen ohne finanzielle oder arbeitsrechtliche Bindung an die Universität wird vor allem durch Motivation, offene Kommunikation und eine konstruktive Konfliktkultur erhalten.

## 3. Führung

Der Leiter des Lehrbereichs agiert häufig in der Rolle eines „Primus inter Pares“ und muss viele Projekte und Ziele mittels seiner kommunikativen Fähigkeiten und Führungskompetenzen vermitteln. Für den Koordinator stellt sich das zusätzliche Problem, dass er das altersmäßig jüngste Mitglied der Kerngruppe ist und dadurch ein theoretisches Autoritätsproblem bei der Vermittlung von notwendigen Aufgaben besteht.

## „Zusammenarbeitskultur“ – Das Projekt

Deutsche Universitäten haben die Förderung von Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit bislang eher vernachlässigt [2]. Das LMU Center for Leadership and People Management verfolgt die Aufgabe, Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit an der LMU München zu professionalisieren [3]. Das Projekt „Zusammenarbeitskultur“ ist ein zentraler Bestandteil des Angebotsportfolios und dient dazu, Stärken und Entwicklungspotenziale in universitären Arbeitsgruppen zu analysieren und den Entwicklungsprozess zu begleiten.

## Methoden

### Stichprobe

Die Analysen basieren auf einer zweiteiligen schriftlichen Befragung der zwei Lehrbereichsleiter, 13 Lehrbeauftragten und der Assistenz des Lehrbereichs Allgemeinmedizin an der LMU München (davon 14 männlich, 2 weiblich). Die Beteiligung war zu beiden Zeitpunkten gut mit Rücklaufquoten von 87,5% (Teil 1) und 75,0% (Teil 2).

### Ablauf

Die Befragung am Lehrbereich Allgemeinmedizin verlief in fünf Schritten (vgl. Abbildung 1):

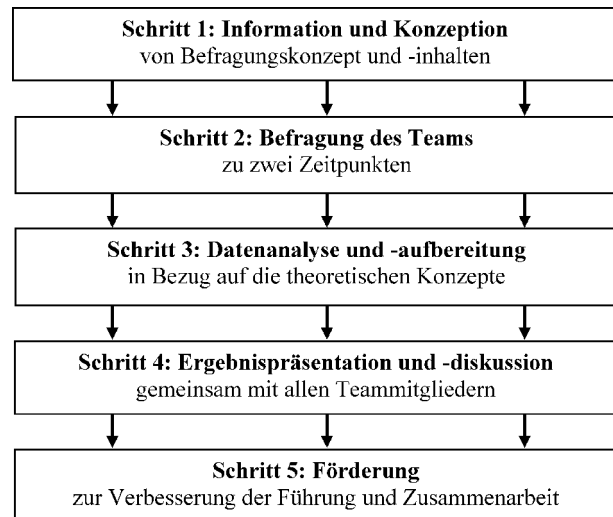


Abbildung 1: Ablauf des Projekts „Zusammenarbeitskultur“ am Lehrbereich Allgemeinmedizin

1. Information und Konzeption (Auftaktgespräch mit einem der Lehrbereichsleiter, Zusammenstellung des Fragebogens)
2. Befragung unter Verwendung eines Online-Fragebogens
3. Datenanalyse und Aufbereitung der Ergebnisse des Lehrbereichs
4. Präsentation und Diskussion der Ergebnisse mit allen Mitgliedern des Lehrbereichs
5. Spezifische Empfehlungen zur weiteren Förderung der Führung und Zusammenarbeit am Lehrbereich Allgemeinmedizin.

## Skalen im Fragebogen

### 1. Transformationale und transaktionale Führung:

Der Führungsstil der Lehrbereichsleiter wurde gemessen mit der deutschsprachigen Version [4] des Multifactor Leadership Questionnaire [5]. Die Items beziehen sich auf sechs Dimensionen: Führung durch aktive Kontrolle (4 Items,  $\alpha=.78$ ), leistungsorientierte Belohnung (3 Items,  $\alpha=.96$ ), intellektuelle Stimulierung (4 Items,  $\alpha=.95$ ), individuelle Wertschätzung (4 Items,  $\alpha=.97$ ), inspirierende Motivation (4 Items,  $\alpha=.94$ ) und charismatisches Verhalten (3 Items,  $\alpha=.92$ ).

### 2. Zusammenarbeitsklima

Zur Entscheidungsfindung und Kommunikation [6] am Lehrbereich wurden die Teilnehmenden um eine Einschätzung gebeten zu (5 Items,  $\alpha=.97$ ): Vertrauen, Fairness, gegenseitiger Wertschätzung, offener Kommunikation, konstruktiver Kritik.

### 3. Arbeitsmotivation

Die Arbeitsmotivation [7] der Lehrbeauftragten wurde gemessen hinsichtlich vier unterschiedlicher Formen (4 Items,  $\alpha=.80$ ): Externale, introjierte, identifizierte und intrinsische Motivation.

#### 4. Arbeitszufriedenheit

Erfragt wurde die Zufriedenheit [8] mit Lehrbereichsleitern, Tätigkeiten, Kollegen, Arbeitsbedingungen, individueller beruflicher Förderung sowie die Arbeitszufriedenheit im Allgemeinen (6 Items,  $\alpha=.83$ ).

Alle Einschätzungen erfolgten auf einer Likert-Skala von 1 (sehr geringe Ausprägung) bis 5 bzw. 7 (sehr hohe Ausprägung).

### Statistische Auswertung

Die Datenauswertung erfolgte mittels der statistischen Software SPSS® 17 und bestand aus deskriptiven Analysen der oben beschriebenen Skalen. Die Ergebnisdarstellung bezieht sich auf die mittleren Einschätzungen der Befragten (Median: Mdn, Mittelwert: M) und die Standardabweichung (SD) als Maß für die Variabilität.

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Ergebnisse.

## Ergebnisse

#### 1. Transformationale und transaktionale Führung

Transaktionale Führung bildet die Basis erfolgreicher Mitarbeiterführung durch belohnendes und überprüfendes Verhalten der Führungskraft. Herausfordernde Arbeitsumgebungen erfordern darüber hinaus transformationales Führungsverhalten, das fokussiert auf kritisches Hinterfragen eingefahrener Denk- und Arbeitsmuster, individuelle Bedürfnisse von Mitarbeitern und eine starke Werteorientierung [9]. In der Gegenüberstellung mit einer Vergleichsstichprobe aus Wirtschaft und Verwaltung (vgl. Abbildung 2, [4]) zeigt sich, dass die Lehrbereichsleiter hervorragende Einschätzungen erhalten hinsichtlich des transformationalen Führungsverhaltens. Die Variabilität in den Einschätzungen ist eher gering. Die Leiter des Lehrbereichs Allgemeinmedizin zeigen demzufolge ein ausgesprochen effektives Führungsverhalten.

#### 2. Zusammen Arbeitsklima

Ausgesprochen gute Ergebnisse erreicht der Lehrbereich für Vertrauen, Fairness, gegenseitige Wertschätzung und offene Kommunikation. Konstruktive Kritik am Lehrbereich wird im Vergleich etwas weniger positiv eingeschätzt.

#### 3. Arbeitsmotivation

Für externale (z.B. durch Bezahlung, Regeln, Autorität) und introjizierte Motivation (z.B. durch negative Gefühle bei Nicht-Erfüllung von Aufgaben) werden allgemein eher niedrige Mittelwerte angestrebt. Das Gegenteil gilt für identifizierte (z.B. durch Verknüpfung von Aufgaben mit eigenen Werten) und intrinsische Motivation (z.B. durch empfundene Bedeutsamkeit der eigenen Aufgaben). Für die Lehrbereichsmitglieder der Allgemeinmedizin zeigen sich sehr erfreuliche Ergebnisse: Externale Motivation und introjizierte Motivation werden sehr gering eingeschätzt. Identifizierte Motivation und intrinsische Motivation erweisen sich als deutlich überdurchschnittlich. Entsprechend schreiben die Mitglieder des Lehrbereichs ihren Tätigkeiten eine hohe Bedeutsamkeit zu, gehen

ihnen mit Freude nach und sehen eine enge Verbindung zu ihren individuellen Werten und Zielen.

#### 4. Arbeitszufriedenheit

Lehrbeauftragte und die Lehrbereichsassistenten geben sehr positive Einschätzungen ab für ihre Zufriedenheit mit Lehrbereichsleitern, Tätigkeiten am Lehrbereich und Kollegen im Lehrbereich. Die allgemeine Arbeitszufriedenheit wird in einem guten mittleren Bereich eingeschätzt. Im Vergleich geringere Einschätzungen resultieren für Arbeitsbedingungen sowie individuelle berufliche Förderung. Die hohe Variabilität in letztgenannten Einschätzungen zeigt, dass nicht alle Mitglieder des Lehrbereichs durchweg zufrieden bzw. unzufrieden mit diesen Aspekten sind.

## Diskussion

### Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der durchgeführten Analysen vermitteln insgesamt ein ausgesprochen positives Bild der Führung und Zusammenarbeit innerhalb des Lehrbereichs Allgemeinmedizin. Besonders die Einschätzungen hinsichtlich der Lehrbereichsleiter sowie die Angaben der individuellen Motivation zur Arbeit am Lehrbereich prägen das positive Bild. Zwei Ansatzpunkte für eine weitergehende Förderung sind die Stärkung konstruktiver Kritik untereinander und der Austausch zur individuellen Zufriedenheit mit Arbeitsbedingungen und beruflicher Förderung.

### Ausblick

Trotz der positiven Ergebnisse innerhalb der Kerngruppe der Lehrbeauftragten am Lehrbereich Allgemeinmedizin der LMU München bleibt die Zusammenarbeit mit den bestehenden Hochschulinstitutionen an den kleineren Lehrbereichen eine Herausforderung für die Allgemeinmedizin.

Basierend auf dem hier dargestellten Projekt können andere Standorte für Allgemeinmedizin oder Fachbereiche, die sich in der Entwicklung befinden und an Einfluss innerhalb der Hochschule gewinnen wollen, folgende Aspekte als modellhaft betrachten:

1. Gezielte Nutzung der hochschulinternen Angebote zur Professionalisierung
2. Erkenntnisgewinn bezüglich der eigenen Stärken und Entwicklungspotentiale
3. Optimierung der internen Kommunikations- und Zusammenarbeitsstrukturen
4. Einbindung aller Mitglieder des Bereichs in den Entwicklungsprozess
5. Nutzung der Ergebnisse zur Förderung der Sichtbarkeit an der Hochschule

Neben den genannten Maßnahmen gehört auch eine Auseinandersetzung mit den einmaligen Eigenschaften der hausärztlichen Lehrstrukturen und Organisationsformen zu den notwendigen Professionalisierungsschritten.

Tabelle 1: Ergebnisse des Projekts „Zusammenarbeitskultur“ am Lehrbereich Allgemeinmedizin im Überblick

Skala	Mnd	M	SD
<b>Transformationale Führung</b> (Skalenpunkte: 1 bis 5)			
Intellektuelle Stimulierung	4,4	4,2	0,7
Individuelle Wertschätzung	4,3	4,0	0,8
Inspirierende Motivation	4,4	4,3	0,5
Charismatisches Verhalten	4,0	4,3	0,5
<b>Transaktionale Führung</b> (Skalenpunkte: 1 bis 5)			
Leistungsorientierte Belohnung	4,3	4,2	0,6
Führung durch aktive Kontrolle	3,0	3,2	0,7
<b>Zusammenarbeitsklima</b> (Skalenpunkte: 1 bis 5)			
Vertrauen	4,5	4,2	1,2
Fairness	4,5	4,3	0,9
Gegenseitige Wertschätzung	5,0	4,3	1,3
Offene Kommunikation	5,0	4,3	1,3
Konstruktive Kritik	4,0	3,9	1,3
<b>Arbeitsmotivation</b> (Skalenpunkte: 1 bis 7)			
Externale Motivation	1,0	1,4	0,7
Introjierte Motivation	2,0	1,9	1,2
Identifizierte Motivation	7,0	6,6	0,5
Intrinsische Motivation	7,0	6,5	0,7
<b>Arbeitszufriedenheit mit ...</b> (Skalenpunkte: 1 bis 7)			
Lehrbereichsleitung	6,5	6,3	0,8
Tätigkeiten	6,5	6,3	0,8
Kollegen	6,5	6,1	1,3
Arbeitsbedingungen	5,0	4,7	2,2
Individueller beruflicher Förderung	5,5	4,6	2,2
Allgemeine Arbeitszufriedenheit	6,0	5,5	1,4

Abkürzungen: Mnd = Median, M = Mittelwert, SD = Standardabweichung

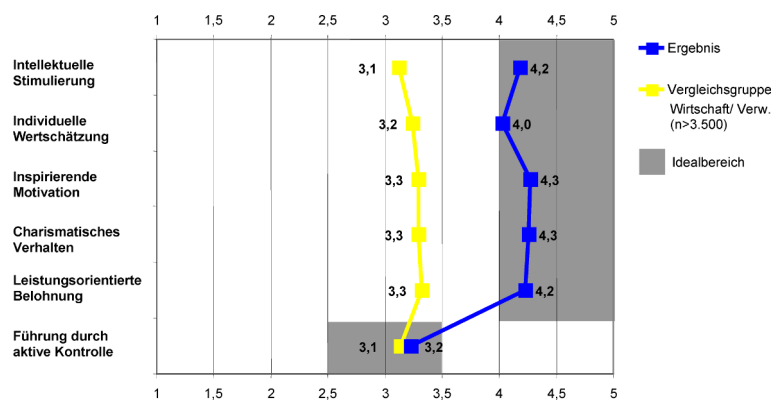


Abbildung 2: Einschätzung des Führungsverhaltens der Lehrbereichsleiter durch die Lehrbeauftragten hinsichtlich der Dimensionen transaktionaler und transformationaler Führung

Der Lehrbereich Allgemeinmedizin der LMU München hat sich diesen Herausforderungen durch die Teilnahme am Projekt „Zusammenarbeitskultur“ gestellt. Bei fehlender

Unterstützung oder sogar Ablehnung durch die medizinische Fakultät entsteht sicher nicht nur an der LMU München berechtigter Unmut seitens der Lehrpraxen und

Koordinatoren. Durch gezielte Verbesserungen kann man einen Akzent gegen die Ignoranz der etablierten Fächer setzen.

Die gute Leistung für die Studierenden und in der Lehre sollte zudem regelmäßig nach Außen vermittelt werden - kein Fach an unserer Fakultät wird ähnlich gut evaluiert wie die Allgemeinmedizin. Allerdings garantieren allein die Lehrbeauftragten den Fortbestand und die Qualität dieser Ausbildung im Hauptfach Allgemeinmedizin.

Um die Stellung unseres Faches an den Hochschulen zu verbessern und es seiner berechtigten und zentralen Bedeutung in der Ausbildung von jungen Medizinern zuzuführen, müssen sich auch die Bereiche ohne Lehrstuhl besser organisieren und sich mit Hilfe von ähnlichen gezielten Projekte an der Fakultät durchsetzen. Eine zunehmende Professionalisierung ist auch bei knapper Ressourcenlage möglich!

## Interessenkonflikt

Die Autoren erklären, dass sie keine Interessenskonflikte im Zusammenhang mit diesem Artikel haben.

## Literatur

1. Baum E, Ehrhardt M. Sektionsbericht Studium und Hochschule 2010. *Z Allg Med.* 2010;86:343-344.
2. Peus C, Braun S, Weisweiler S, Frey D. Kompetent führen, führend forschen? *OrganisationsEntwicklung.* 2010;29:38-45.
3. Braun S, Nazlic T, Weisweiler S, Pawlowska B, Peus C, Frey D. Effective leadership development in higher education: Individual and group level approaches. *J Leadership Educ.* 2009;8:195-206.
4. Felfe J. Validierung einer deutschen Version des 'Multifactor Leadership Questionnaire' (MLQ Form 5x Short) von Bass und Avolio (1995). *Z Arbeit Organisationspsychol.* 2006;50:61-78. <http://dx.doi.org/10.1026/0932-4089.50.2.61>
5. Bass BM, Avolio B. Technical report, leader form, rater form, and scoring key for the MLQ Form 5x-short. Redwood City, CA: Mind Garden; 2000.
6. Borrill C, West M. How good is your team? A guide for team members. Birmingham: Aston Centre for Health Service Organisation; 2002.
7. Ryan RM, Connell JP. Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *J Pers Soc Psychol.* 1989;57:749-761. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.57.5.749>
8. Neuberger O, Allerbeck M. Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Bern: Huber; 1978.
9. Bass B. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press; 1985.

### Korrespondenzadresse:

Dr. Jörg Schelling  
Ludwig-Maximilians-Universität München, Lehrbereich  
Allgemeinmedizin, Pettenkoferstraße 8a, 80336  
München, Deutschland  
[joerg.schelling@med.uni-muenchen.de](mailto:joerg.schelling@med.uni-muenchen.de)

### Bitte zitieren als

Schelling J, Braun S. Führung und Zusammenarbeit am Lehrbereich Allgemeinmedizin der LMU München: Trotz erschwelter Bedingungen gute Noten. *GMS Z Med Ausbild.* 2011;28(4):Doc53.  
DOI: 10.3205/zma000765, URN: urn:nbn:de:0183-zma0007652

### Artikel online frei zugänglich unter

<http://www.egms.de/en/journals/zma/2011-28/zma000765.shtml>

**Eingereicht:** 07.04.2011

**Überarbeitet:** 25.05.2011

**Angenommen:** 03.06.2011

**Veröffentlicht:** 15.11.2011

### Copyright

©2011 Schelling et al. Dieser Artikel ist ein Open Access-Artikel und steht unter den Creative Commons Lizenzbedingungen (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.de>). Er darf vervielfältigt, verbreitet und öffentlich zugänglich gemacht werden, vorausgesetzt dass Autor und Quelle genannt werden.

# Leadership and cooperation at the general medicine department of LMU Munich: Good grades despite difficult conditions

## Abstract

The relevance of general medicine at German universities will increase over the next few years. Consequently, the discussion of teaching content and even more the improvement of the structures within the still small and dependent departments of general medicine are of major importance. The example of our department at LMU Munich shows which challenges for leadership and cooperation result from lack of financial and personnel structure. The project “cooperation culture” that the department has conducted in collaboration with the LMU Center for Leadership and People Management is presented as a means to promote leadership and cooperation. This project can serve as an inspiration for the coordinators of smaller departments of general medicine at other German universities that are also striving to improve their structure and their position within the university.

**Keywords:** Teaching, leadership, cooperation

Jörg Schelling<sup>1</sup>  
Susanne Braun<sup>2</sup>

1 Ludwig Maximilian University  
Munich, General Medicine  
Department, Munich,  
Germany

2 Ludwig Maximilian University  
Munich, LMU Center for  
Leadership and People  
Management, Munich,  
Germany

## General Medicine at German Universities

It is a viable assumption that general medicine departments at German universities are going to increase their relative importance in medical research and education over the next years. Within the field of general medicine, however, considerable variations in structure are prevalent. About half of the general medicine departments at German universities are led by a full professor (C4/W3 or C3/W2 position) who is surrounded by a group of scientific and non-scientific employees [1]. These departments are usually equipped with a sound budget, and find themselves represented as an autonomous working unit in relevant organizational committees. In contrast, the other half of general medicine departments at German universities rely upon the services of external lecturers, usually with an applied professional background, and have only rare access to organizational budgets or structures at all. Allowance for respective lectureship varies considerably, ranging up to no payment at all for some lecturers. Furthermore, involvement of these general medicine departments in organizational committees is relatively low.

## A Glance at the General Medicine Department at LMU Munich

The General Medicine Department at LMU Munich does not exhibit the structures of an autonomous working unit. The department's arrays of teaching include lectures, seminars, teaching in practice settings, as well as e-learning (e.g., guidelines of the German Society of General Practice and Family Medicine), seminars during the practical year, and several compulsory courses with a focus on general medicine. However, a core group of external lecturers at the LMU General Medicine Department has organized itself in order to systematically handle administrative and coordination duties. Members of this core group are full-time general practitioners and therefore run their individual practices. The department itself is not equipped with full academic positions or an autonomous budget. A part-time secretary has been employed based on overall clinic resources. Moreover, the internist clinic and general research and teaching budgets serve to finance 40% of a position for a scientific employee at the LMU General Medicine Department. With very few exceptions, lecturers at the department are engaged on a voluntary and unpaid basis.

## Department Leaders

The General Medicine Department at LMU Munich is led and coordinated by two heads (director and coordinator) both of whom are general practitioners. Due to the depart-

ment's specific working structure as described above, tasks of department director and coordinator are shaped by several distinct features and challenges which can be grouped into three categories:

### 1. Communication

Communication among department leaders and members usually takes place via telephone, or even more often, in written form via e-mail. Everyday work in their own practices, including stressful patient care, results in a spatial distance between department members and exacerbates attempts to arrange regular face-to-face communication. Holding meetings on a weekly or monthly basis is rendered impossible. Both forms of communication, as described above, require high-level leadership skills. For instance, leadership challenges arise such as how to transfer negative feedback in a sensitive way or how to lead controversial discussions with all team members.

### 2. Heterogeneity

All core team members at the LMU General Medicine Department are full-time general practitioners running their individual practices. Their commitment to the department is voluntary and unpaid. Neither of the two department heads is officially authorized to instruct team members as is the case in regular academic institutes. Therefore, the level of cohesion in this group of general practitioners without financial incentive or labor-law provisions connecting them to the department depends mostly upon intrinsic motivation, open communication, and a constructive culture of conflict solution.

### 3. Leadership

The department director frequently acts in the role of a "Primus inter Pares" who conveys numerous projects and aims by means of his communication and leadership skills. Moreover, the department coordinator is faced with the problem of being the youngest group member. Therefore, his authority may be in question when assigning necessary tasks to other team members.

## "Cooperation Culture" – Project Description

Systematic development of leadership and teamwork is a topic of high relevance for academic contexts. However, to date, most German universities have neglected this area of organizational strategy [2]. The LMU Center for Leadership and People Management was established with its main task being the professionalization of leadership and teamwork at LMU Munich [3]. The project "cooperation culture" is an integral part of the Center's portfolio. Specifically, this project serves to: (a) analyze strengths and potential for development in university teams; and (b) to derive specific, evidence-based recommendations for subsequent development.

## Methods

### Sample

The analyses that follow are based on a written survey conducted at two points of measurement. At the LMU General Medicine Department, two department leaders, 13 lecturers, and the department's secretary were surveyed (14 male, 2 female). Response rates were at a good level for both points of measurement with 87.5% (survey part 1) and 75.0% (survey part 2).

Procedure: The survey was conducted in five steps (cf. Figure 1):

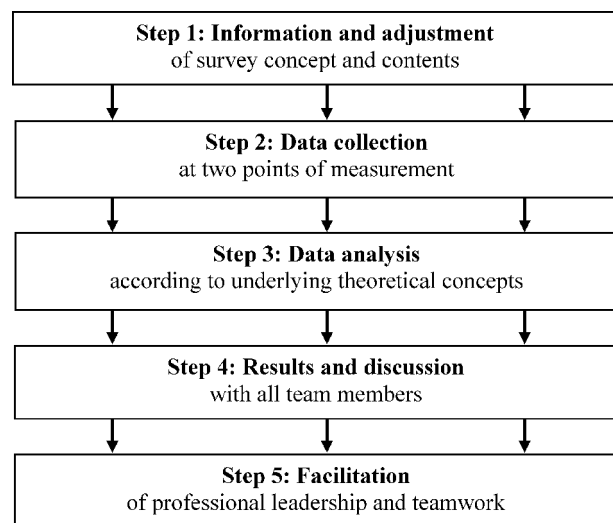


Figure 1: Process of the project "cooperation culture" at the LMU General Medicine Department

1. Information and adjustment (i.e., initial meeting with department coordinator, questionnaire adaptation)
2. Online survey
3. Data analysis
4. Presentation and discussion of results with department leaders and members
5. Recommendations for development

## Scales

### 1. Transformational and transactional leadership

The leadership styles of department director and coordinator were assessed via the German version [4] of the Multifactor Leadership Questionnaire [5]. Items were grouped into six dimensions: Management by exception active (4 items,  $\alpha=.78$ ); contingent reward (3 items,  $\alpha=.96$ ); intellectual stimulation (4 items,  $\alpha=.95$ ); individualized consideration (4 items,  $\alpha=.97$ ); inspirational motivation (4 items,  $\alpha=.94$ ); and idealized influence (3 items,  $\alpha=.92$ ).

### 2. Cooperation climate

With respect to decision-making and communication [6] at the department, participants evaluated trust, fairness, mutual appreciation, open communication, and constructive criticism (5 items,  $\alpha=.97$ ).

### 3. Motivation

Team members' work motivation [7] was assessed with regard to four different forms: external, introjected, identified, and intrinsic motivation (4 items,  $\alpha=.80$ ).

### 4. Job satisfaction

Satisfaction items [8] referred to department leaders, tasks, colleagues, working conditions, professional development, and general job satisfaction (6 items,  $\alpha=.83$ ). All ratings were conducted on a Likert-scale ranging from 1 (very low) to 5 or 7 (very high), respectively.

## Data analysis

Data were analyzed with the statistical software package SPSS® 17. Data analysis included descriptive statistics calculated for the above described scales. Average evaluations (Median: Mdn, Mean: M) and standard deviation (SD) as an indicator of variability are displayed subsequently.

An overview of results is displayed in Table 1.

## Results

### 1. Transformational and transactional leadership

Transactional leadership constitutes the necessary basis of professional leadership through goal setting and rewarding behavior. However, challenging working environments require transformational leadership which focuses on critical questioning of common assumptions and procedures, consideration of followers' individual needs, and a strong value-orientation [9]. As compared to a sample of leaders from business and administrative contexts (cf. Figure 2, [4]), department heads received excellent evaluations with regard to transformational leadership. Variability in these evaluations is relatively low. Therefore, department heads appear to display highly effective leadership behavior.

### 2. Cooperation climate

Outstanding results were obtained for trust, fairness, mutual appreciation, are open communication at the department. However, constructive criticism was evaluated marginally less positive.

### 3. Motivation

In general, for external (e.g., payment, rules, authority) and introjected motivation (e.g., negative feeling in case of insufficient task fulfillment) rather low levels are expected. The opposite is true for identified (e.g., strong connections among tasks and values) and intrinsic motivation (e.g., perceived meaning of tasks). Results for the department are very satisfying: external motivation and introjected motivation are relatively low. Identified motivation and intrinsic motivation are clearly at above-average levels. That is, department members ascribe high meaning to their tasks, enjoy their job at the department, and perceive strong connections among their tasks and individual values.

### 4. Job satisfaction

Department members express very high evaluations of their satisfaction with department leaders, tasks, and colleagues. General job satisfaction is at a good to average level. Lower evaluations are found for working conditions and professional development. High levels of variability in all satisfaction ratings suggest a prevalent disagreement among team members with regard to their satisfaction.

## Discussion

### Summary

Overall, the displayed results convey a markedly positive picture of leadership and teamwork at the LMU General Medicine Department. Particularly, evaluations of leadership behavior and of team members' motivation create an outstandingly positive impression. Improvement was suggested in the facilitation of constructive criticism within the team and to team members' satisfaction with working conditions and professional development.

### Future prospects

Despite the positive results for the LMU General Medicine Department, collaboration of smaller general medicine departments with established academic units at their respective university remains a challenge.

Based on the project as introduced in this article, other general medicine departments or smaller institutes striving for higher impact within their university, the following management aspects can be regarded as exemplary:

1. Systematically using internal offers to develop professional structures
2. Gaining insights into individual strengths and potential for development
3. Optimizing internal communication and cooperation structures
4. Involving all team members in the development process
5. Improving visibility at the university through project results

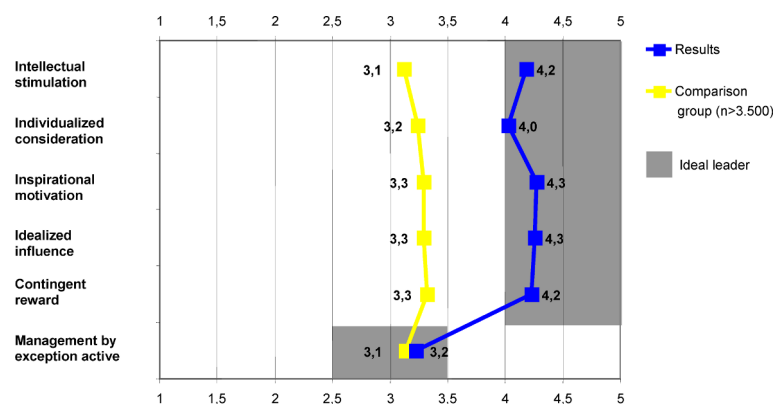
Additionally, it is necessary to reflect on the unique characteristics of teaching conducted by full-time practitioners. No doubt, further professionalization is required. Via participating in the project "cooperation culture", the LMU General Medicine Department has faced up to such challenges. When confronted with lacking support or even exclusion from medical departments, certain levels of discontent arise as would be expected. Specific improvement holds the potential of counteracting such shortcomings. Moreover, regular communication to the teaching faculty of student achievements and of positive course evaluations should take place. For instance, evaluations of general medicine courses are among the highest at the entire medical department at LMU Munich. However,



**Table 1: Results of the project “cooperation culture” at the LMU General Medicine Department**

Scale	<i>Mnd</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
<b>Transformational leadership</b> (1 = very low; 5 = very high)			
Intellectual stimulation	4.4	4.2	0.7
Individualized consideration	4.3	4.0	0.8
Inspirational motivation	4.4	4.3	0.5
Idealized influence	4.0	4.3	0.5
<b>Transactional leadership</b> (1 = very low; 5 = very high)			
Contingent reward	4.3	4.2	0.6
Management by exception active	3.0	3.2	0.7
<b>Cooperation climate</b> (1 = very low; 5 = very high)			
Trust	4.5	4.2	1.2
Fairness	4.5	4.3	0.9
Mutual appreciation	5.0	4.3	1.3
Open communication	5.0	4.3	1.3
Constructive criticism	4.0	3.9	1.3
<b>Motivation</b> (1 = very low; 7 = very high)			
External Motivation	1.0	1.4	0.7
Introjected Motivation	2.0	1.9	1.2
Identified Motivation	7.0	6.6	0.5
Intrinsic Motivation	7.0	6.5	0.7
<b>Satisfaction with ...</b> (1 = very low; 7 = very high)			
Leadership	6.5	6.3	0.8
Tasks	6.5	6.3	0.8
Colleagues	6.5	6.1	1.3
Working conditions	5.0	4.7	2.2
Professional development	5.5	4.6	2.2
General job satisfaction	6.0	5.5	1.4

Abbreviations: *Mnd* = Median, *M* = Mean, *SD* = Standard deviation



**Figure 2: Leader evaluation by team members at the LMU Munich General Medicine Department based on dimensions of transformational and transactional leadership**

current and future high-quality education in general medicine clearly depends upon external lecturers. With the aim of improving the discipline’s internal and external

reputation and impact on the education of young physicians, less-established departments are required to improve their structure though similar projects as the one

described here. An improvement in professional structure is clearly obtainable – even if based on short resources!

## Competing interests

The authors declare that they have no competing interests.

## References

1. Baum E, Ehrhardt M. Sektionsbericht Studium und Hochschule 2010. *Z Allg Med.* 2010;86:343–344.
2. Peus C, Braun S, Weisweiler S, Frey D. Kompetent führen, führend forschen? *OrganisationsEntwicklung.* 2010;29:38-45.
3. Braun S, Nazlic T, Weisweiler S, Pawlowska B, Peus C, Frey D. Effective leadership development in higher education: Individual and group level approaches. *J Leadership Educ.* 2009;8:195-206.
4. Felfe J. Validierung einer deutschen Version des 'Multifactor Leadership Questionnaire' (MLQ Form 5x Short) von Bass und Avolio (1995). *Z Arbeit Organisationspsychol.* 2006;50:61-78. <http://dx.doi.org/10.1026/0932-4089.50.2.61>
5. Bass BM, Avolio B. Technical report, leader form, rater form, and scoring key for the MLQ Form 5x-short. Redwood City, CA: Mind Garden; 2000.
6. Borrill C, West M. How good is your team? A guide for team members. Birmingham: Aston Centre for Health Service Organisation; 2002.
7. Ryan RM, Connell JP. Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *J Pers Soc Psychol.* 1989;57:749-761. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.57.5.749>
8. Neuberger O, Allerbeck M. Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Bern: Huber; 1978.
9. Bass B. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press; 1985.

### Corresponding author:

Dr. Jörg Schelling  
Ludwig Maximilian University Munich, General Medicine  
Department, Pettenkofersstraße 8a, 80336 Munich,  
Germany  
[joerg.schelling@med.uni-muenchen.de](mailto:joerg.schelling@med.uni-muenchen.de)

### Please cite as

Schelling J, Braun S. Leadership and cooperation at the general medicine department of LMU Munich: Good grades despite difficult conditions. *GMS Z Med Ausbild.* 2011;28(4):Doc53.  
DOI: 10.3205/zma000765, URN: urn:nbn:de:0183-zma0007652

### This article is freely available from

<http://www.egms.de/en/journals/zma/2011-28/zma000765.shtml>

**Received:** 2011-04-07

**Revised:** 2011-05-25

**Accepted:** 2011-06-03

**Published:** 2011-11-15

### Copyright

©2011 Schelling et al. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.en>). You are free: to Share – to copy, distribute and transmit the work, provided the original author and source are credited.