



Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz<sup>1</sup> / Univ.-Prof. Dr. Volker Stein<sup>2</sup>

# Fakultätsautonomie im Ländervergleich: Vorbereitung einer internationalen Triangulation

KORFU-Arbeitspapier Nr. 5

(Siegen – Saarbrücken 2012)

[www.kor-fu.de](http://www.kor-fu.de)

<sup>1</sup> Universität des Saarlandes, [scholz@orga.uni-sb.de](mailto:scholz@orga.uni-sb.de) <sup>2</sup> Universität Siegen, [volker.stein@uni-siegen.de](mailto:volker.stein@uni-siegen.de)



## **Inhalt**

1. Triangulationsnotwendigkeit.....	3
2. Auswahl der Länder .....	3
2.1 Japan .....	4
2.2 Australien.....	4
2.3 Kanada .....	5
2.4 Frankreich.....	5
2.5 USA .....	5
2.6 Niederlande.....	6
3. Vorbereitung der Interviews.....	6
4. Fazit.....	10
Literatur .....	10

Dieser Artikel ist Teil des Forschungsprojekts „Korporatismus als ökonomisches Gestaltungsprojekt für Universitäten (KORFU)“, [www.kor-fu.de](http://www.kor-fu.de). Die Autoren danken dem deutschen Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) für die Finanzierung dieses Projekts sowie dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) als Projektträger.

## 1. Triangulationsnotwendigkeit

Zur Verfolgung seines Ziels, den universitären Korporatismus als Steuerungsmodell für deutsche Universitäten einer Analyse von Sinnhaftigkeit, Machbarkeit und Effektivitätswirkungen zu unterziehen, benötigt das KORFU-Forschungsprojekt zwingend eine Außenperspektive. Diese dient dazu, die in Deutschland vorzufindenden Steuerungsmodi von Universitäten sowie die darin angelegten Rollen von Fakultäten anhand übergreifender Maßstäbe einordnen und relativieren zu können. Der naheliegendste Weg, eine Außenperspektive zu schaffen, ist der Dialog über mehrere Landesgrenzen hinweg – also eine „internationale Triangulation“.

Triangulation bezeichnet eine Forschungsstrategie in der empirischen qualitativen Sozialforschung, die dazu dient, ein Phänomen verschiedenartig zu untersuchen – sei es mittels unterschiedlicher Daten, verschiedener Methoden, alternativer Theorieansätze oder mehrerer unabhängiger Forscher (Denzin 1970; Flick 2008). Durch ein solches Vorgehen – auch in der Managementforschung (Scandura/Williams 2000) – soll vermieden werden, dass wichtige Aspekte der Forschung in einer methodenfokussierten Detaildiskussion untergehen oder schlicht übersehen werden, um eine möglichst vollständige und reichhaltige Grundlage zur Interpretation und zum Schlussfolgern zu erhalten. Es geht vor allem darum, eine in sich stimmige und damit plausible „Geschichte“ (im Englischen: „narrative“) mit Bezug zu grundlegenden Paradigmen ableiten zu können, die dann im weiteren Diskurs des Sinngebungsprozesses kritisch auf ihre Substanz hin herausgefordert wird. Dies wird auch jüngst wieder diskutiert:

*„Qualitative research scholars have an obligation to change the world, to engage in ethical work that makes a positive difference. We are challenged to confront the facts of injustice, to make the injustices of history visible and hence open to change and transformation. We write always against history, offering reactions to, not records of, history. As critical scholars, our task is to make history present, to make the future present, to undo the present.“* (Denzin 2012, 86)

Sich dieser Verantwortung für eine kritische Rolle als Wissenschaftler anschließend will die KORFU-Forschung universitäre Governancestrukturen international vergleichen und aus dieser internationalen Triangulation Lehren für die Zukunft deutscher Universitäten ziehen. Insbesondere soll der Konzeptentwurf des universitären Korporatismus hinsichtlich der in verschiedenen Ländern zugrunde gelegten Paradigmen und der daraus resultierenden psychologischen Verträge mit lokalen Akteuren diskutiert werden, um deren Erwartungen, Erfahrungen und Reaktions- beziehungsweise Reaktanzstrategien zu eruieren. Hieraus sind später Rückschlüsse für die Zukunftsperspektiven der deutschen Situation zu ziehen.

Dieses Arbeitspapier soll die Anforderungen benennen, die mit der internationalen Vergleichserhebung der Rolle von Fakultäten samt ihrer Steuerung im Gefüge ihrer Universitäten verbunden sind, und somit die internationale Triangulation vorbereiten.

## 2. Auswahl der Länder

Die für die angestrebte internationale Triangulation heranzuziehenden Vergleichsländer sind dann sinnvoll ausgewählt, wenn sie in ihrer Universitätssteuerung deutliche paradigmatische Unterschiede zum deutschen System aufweisen. Die extreme Kontextualisierung von Universitätssteuerung kann am besten im unmittelbaren Kontext erfasst werden, um später für eine Kontrastierung zu dienen. Einfacher ausgedrückt: Wenn Extremszenarien der Universitätssteuerung tiefgehend analysiert werden, lässt sich daraus ableiten, welche optionalen Entwicklungspfade das deutsche Universitätssystem beschreiten kann.

Zu untersuchende Extremsituationen – sowohl mit Bezug auf die Rahmenbedingungen als auch mit Bezug auf das universitäre Steuerungsparadigma (nach Scholz/Stein 2010) – finden sich an den internationalen Standorten, die in Tabelle 1 aufgeführt sind. Die verschiedenen Länder befinden sich entweder in einem anderen Steuerungsparadigma oder aber im gleichen Paradigma, das in Deutschland vorherrscht (im „präsidialen Feudalismus“), dann jedoch mit einer unterschiedlichen situativ-kulturbezogenen Entwicklungshistorie.

Besonderer Kontext	Erwartetes universitäres Steuerungsparadigma	Land	Interessante Standorte
Bildungspolitische Zentralsteuerung	Fakultäre Silos	Japan	Tokyo, Kyoto
Bildung als Exportgut	Professoraler Kindergarten	Australien	Melbourne, Brisbane
Extremer kultureller Schmelztiegel	Präsidialer Feudalismus	Kanada	Montréal
Landeskultureller Zentralismus	Präsidialer Feudalismus	Frankreich	Strasbourg, Paris
Extreme Ökonomisierung	Präsidialer Feudalismus	USA	Boston, New York
Landeskultureller Egalitarismus	Individueller Verhandlungsdschungel	Niederlande	Maastricht, Rotterdam

Tabelle 1: Sinnvolle Ziele für die internationale Triangulation

In diesen spezifischen Extremsituationen ist zu eruieren, ob die universitären Steuerungsparadigmen tatsächlich den Erwartungen entsprechen und wie die Realisationschancen für einen universitären Korporatismus beurteilt oder als Bedrohung empfunden wurden beziehungsweise werden.

Die nachfolgende Kurzcharakterisierung soll einen ersten Einstieg in die Länder geben; deren detaillierte Langcharakterisierung samt Beschreibung des universitären Systems erfolgt im Rahmen der späteren Ergebnisdarstellung der internationalen Triangulation.

## 2.1 Japan

Japan ist bekannt für sein politisches Modell, das zur Sicherung der internationalen Wettbewerbsposition auf eine politische Zentralsteuerung setzt, wie es das bekannte „MITI“ in Bezug auf die gesamtwirtschaftliche Steuerung von Großunternehmen durchführt. Eine ähnlich konzipierte Steuerung ist für den Bildungsbereich zu erwarten. Allerdings gilt Japan, dessen Bildungssystem ursprünglich am deutschen Bildungssystem orientiert wurde, grundsätzlich eher als traditionsbewusst. Dies lässt erwarten, dass zurzeit noch ein „eher deutsches“ Hochschulmodell vorherrscht, das jedoch für den internationalen Wettbewerb fit gemacht werden soll. In den japanischen Großstädten gibt es sehr große Universitäten wie zum Beispiel die Nihon Universität mit circa 70.000 Studenten. Um den damit verbundenen extremen bürokratischen Aufwand, der durch eine Massenuniversität entsteht, zu schultern, sind dezentrale Steuerungssysteme, die an Fakultäten ansetzen, grundsätzlich geeignet. Es wird erwartet, „fakultäre Silos“ vorzufinden, die – ähnlich den deutschen Fakultäten – grundsätzlichen Veränderungsnotwendigkeiten ausgesetzt sind. Ziel der Analyse vor Ort soll sein, welche Richtung japanische Universitäten und Fakultäten hierbei einschlagen.

## 2.2 Australien

In Australien besteht eine bildungsstrukturelle Situation, in der Bildung ein hoher Wert zukommt, allerdings nicht primär im Sinne der Ressourcen- und Innovationsstärkung, sondern als internationales Exportgut. Wenn ein Land seine Bildung exportiert, also viele Studierende aus der ganzen Welt ausbildet, dann muss das Produkt immer wieder neu marktfähig gemacht

werden. Australien ist aber nicht als zentralgesteuertes Land bekannt, sondern mit seinen Bundesländern eher föderalistisch orientiert. Bundesländer können eigenständig regieren und demzufolge auch reagieren. Bezogen auf die Fakultäten ist zu erwarten, dass zwar jede Fakultät für sich wettbewerbsfähige Angebote machen will, dass aber zudem die einzelnen Professoren eine individuelle Optimierung ihrer Rahmenbedingungen suchen, sobald es keinen Schutz durch die dem Wettbewerb ausgesetzten Fakultäten mehr gibt – dass also das Steuerungsstadium „professoraler Kindergarten“ vorherrscht. Ziel der Analyse vor Ort soll sein, ob (und wenn ja, wie) australische Universitäten und Fakultäten verschiedener Bundesländer mit ihrer Steuerungsvielfalt umgehen und ob es eine landesweite Konvergenz auf dem „kleinsten gemeinsamen Nenner“ einer universitären Steuerung gibt.

### **2.3 Kanada**

Kanada ist ein extremer kultureller Schmelztiegel mit hoher kultureller Diversität, in dem englischsprachige und französischsprachige Traditionen aufeinandertreffen. Montréal beispielsweise ist die zweitgrößte französischsprachige Stadt der Welt. Kanada ist aber auch Nachbar der USA und versucht, als starkes Industrieland in Zukunftstechnologien wie Aerospace, Mobilität oder Software-Entwicklung führend zu sein. Was die Steuerung von Universitäten betrifft, sind die Erwartungen schwer zu formulieren. Auf der einen Seite ist zu erwarten, dass dezentrale Steuerungsansätze für Universitäten und Fakultäten aus dem hochdiversen Kontext heraus als normal empfunden werden, auf der anderen Seite kann ein starker US-amerikanischer Einfluss zu rigideren Steuerungsansätzen führen. Zudem kann der diverse Kontext eine stärkere Zentralsteuerung provozieren. Erwartet wird daher am ehesten der „präsidiale Feudalismus“. Ziel der Analyse vor Ort soll sein, wie die kanadische Reaktion in Universitäten und Fakultäten auf kulturelle Diversität ausfällt, die ja nicht zuletzt auch in Deutschland ansteigt.

### **2.4 Frankreich**

Frankreich ist als stark zentralistisch geprägtes Land bekannt. Aus der Landeskultur heraus ist zu erwarten, dass auch in französischen Universitäten und Fakultäten der „präsidiale Feudalismus“ vorherrscht. Interessant ist jedoch die Dynamik, die damit universitätsintern verbunden ist: Denn während zentrale Vorgaben umgesetzt werden müssen, ist gleichzeitig das vernünftige Funktionieren der Universität und der Fakultäten unabdingbar. Daher interessiert hier die Balance zwischen der Präzision externer Steuerungsvorgaben und deren Anpassungsfähigkeit für lokale Situationen. Zudem ist es interessant, ob die Akteure aufgrund ihrer landeskulturellen Prägung nicht vielleicht sogar den universitären Korporatismus ablehnen. Ziel der Analyse vor Ort soll sein, wie Universitäten an der Peripherie damit umgehen, dass sie zentrale Vorgaben aus der Zentrale (Paris) bekommen.

### **2.5 USA**

Dominant in der bildungspolitischen Diskussion sind die Impulse, die von den USA ausgehen. Bestrebungen, die Governancestrukturen nach anglo-amerikanischem Vorbild zu verändern, bestehen überall auf der Welt, und viele der „modernen Errungenschaften“ stammen aus den USA und sind top-down angelegt – gestufte Ausbildungssysteme, Akkreditierungen, Evaluationen, Ökonomisierungsmodelle. Es wird folglich erwartet, dass sich viele Universitäten im „präsidialen Feudalismus“ befinden. Interessant wird hierbei, ob diese Steuerung tatsächlich die Spitzenuniversitäten wie zum Beispiel Harvard oder das MIT hervorgebracht hat oder ob universitäre Spitzenleistungen abweichende Steuerungsmodelle erfordern. Ziel der Analyse vor Ort soll sein, wie US-amerikanische Universitäten ihre Hochleistungskultur steuerungsmethodisch unterlegen und welche Zukunftsperspektiven sie hierfür sehen.

## 2.6 Niederlande

Die Niederlande gelten als ein europäisches Land mit sehr geringer Machtabstandstoleranz: Es wird viel Wert auf Gleichberechtigung und Partizipation gelegt. Dies dürfte sich auch im Universitätssystem wiederfinden. Wenn aber jeder Einzelne eine starke Stimme („voice“) im Konzert der kollegialen Leitung hat, dann könnte in den Niederlanden ein „individueller Verhandlungsdschungel“ zu finden sein, dessen Koordinationseffektivität niedrig ist. Ziel der Analyse vor Ort soll sein, wie niederländische Universitäten mit ihren Fakultäten umgehen und wie sie insgesamt sicherstellen, dass kollegiale Steuerungsmodelle effektiv werden.

## 3. Vorbereitung der Interviews

Bei der internationalen Triangulation werden der Ausbaustand der Fakultätsautonomie (Scholz/Stein 2012a) sowie korporatistisch-kollegialer Steuerung (Scholz/Stein 2012b) mit den beteiligten Akteuren in den verschiedenen Ländern diskutiert. Dies wird in Form von standardisierten offenen Interviews geschehen.

Zur Erfassung der Kontextbedingungen sind nicht nur die unmittelbar beteiligten Akteure in Hochschulsystemen – also Dekane, Verwaltungsleiter, Universitätspräsidenten, Mitarbeiter in Fakultäten – systematisch zu befragen, sondern auch die entsprechend verantwortlichen Regierungen sowie die sonstigen auf die Governance einwirkenden Institutionen wie beispielsweise Interessenvertretungen, Professorengewerkschaften und Bildungsforscher.

Für die internationale Triangulation ist es zudem notwendig, dass die Interviews von mindestens zwei KORFU-Forschern gemäß dem Vieraugenprinzip geführt werden, damit es nicht zu interpretativen Verzerrungen kommt. Die KORFU-Verbundpartner sind in dieser Hinsicht erfahren: Sie haben im internationalen Kontext bereits in international vergleichenden Projekten Interviews geführt. Beispielhaft sei an dieser Stelle auf ein Projekt zu internationalen virtuellen Teams verwiesen, in dessen Rahmen innerhalb von sieben Wochen nach einer einheitlich vordefinierten Struktur bei Automobilherstellern an sechs internationalen Standorten (Polen, Deutschland, Mexico, Brasilien, Südafrika, China) unterschiedlichste Akteure in Workshops, Befragungen und Experteninterviews analysiert wurden, was ebenfalls zu einer internationalen Triangulation der Projektergebnisse führte (Scholz/Stein 2005).

Konkrete Variablen, die im Rahmen dieser internationalen Triangulation systematisch erhoben werden, beziehen sich vornehmlich auf die Steuerung von Fakultäten. Eine grobe Sammlung führt nicht nur zu Handlungsfeldern der Fakultätssteuerung, sondern auch zur Effektivität der entstehenden Steuerung. Denkbar sind im Einzelnen:

- die Effektivität universitätsinterner Steuerung zwischen Universitätsleitung und Fakultäten; Operationalisierung beispielsweise mittels Akzeptanz, Dauer von Entscheidungsprozessen, Side-payments;
- die Effektivität universitätsinterner Steuerung zwischen Universitätsleitung und Verwaltung; Operationalisierung beispielsweise anhand von Leistungskennziffern;
- die Effektivität der universitätsseitigen Einbindung interner und externer Stakeholder in universitäre strategische Entscheidungen; Operationalisierung beispielsweise anhand externer Geldzuwendungen durch Stakeholder, Einbindung in bildungspolitische Netzwerke, Partizipationsumfang und -häufigkeit interner und externer Stakeholder;
- die Effektivität des Einsatzes von Steuerungsinstrumentarien wie Zielvereinbarungen, Budgetfeststellungen, Verhaltenssteuerung und Ergebnisbewertung; Operationalisierung beispielsweise anhand von Einsatzhäufigkeit, Controllingintensität, Relevanz für individuelle oder kollektive Anreizsysteme.

Diese Variablen werden in Experteninterviews und Gesprächen mit Stakeholdern systematisch anhand eines standardisierten Interviewleitfadens erhoben.

Allerdings besteht zunächst die Aufgabe, sowohl die Steuerungsstrukturen und -prozesse wie auch die Steuerungseffektivitäten in einen solchen standardisierten Interviewleitfaden zu verdichten. Hierzu wird auf eine Scorecard verwiesen, die im Auftrag der European University Association entwickelt wurde (Estermann/Nokkala/Steinel 2011). Sie bezieht sich vornehmlich auf die Autonomie von Universitäten als Ganzes und hier besonders in Abgrenzung zu staatlichen Stellen. Die Mitgliedsuniversitäten der European University Association streben Autonomie an, um im Zukunftswettbewerb bestehen zu können. Die Autonomie-Scorecard dient in diesem Zusammenhang dazu, Autonomie zu operationalisieren und nach der Erfassung einzelner Variablen die Universitätssysteme quer über Europa im Hinblick auf Autonomie vergleichen zu können.

Auch wenn die Scorecard sich nicht auf Fakultätsautonomie bezieht, ist doch die Bestimmung ihrer Indikatoren (Estermann/Nokkala/Steinel 2011, 72-76) beispielhaft für autonomiebezogene Erhebungen mit anderer Stoßrichtung. Als besonders gelungen darf die konzeptionelle Untergliederung in organisationale, finanzielle, personelle und akademische Autonomie gelten, die jeweils mit einer Vielzahl von Indikatoren erhoben werden; sie wird in Oberthema D. des Interviewleitfadens aufgegriffen.

Insgesamt formuliert der KORFU-Interviewleitfaden (Tabelle 2) Fragen zu sieben fakultätsautonomiebezogenen Oberthemen:

- A. Struktur und Prozesse in Universitäten
- B. Strukturen und Prozesse in Fakultäten
- C. Optimierte Balance zwischen Fakultät und Universitätsleitung  
(organisatorisch – finanziell – personell – akademisch)
- D. Autonomiebezogene Handlungsnotwendigkeiten
- E. Antizipierte Fakultätszukunft
- F. Fakultäre Wettbewerbsposition
- G. Fakultäres Idealszenario

In seiner Gesamtheit ermöglicht der Interviewleitfaden eine dichte Beschreibung der Rolle der betrachteten Fakultät oder des betrachteten Universitätssystems im jeweiligen Kontext. Die Zusammenführung aller in einem Land geführten Interviews ergibt dann das bereits landesbezogen triangulierte Gesamtbild, das dann seinerseits zur internationalen Triangulation herangezogen wird.

---

## KORFU – International Interview Guide

### A Structure and processes within university

- 1) Faculties/schools/departments/etc.
- 2) Governance structure
- 3) Steering boards (and: Which role does a faculty head play within university direction?)
- 4) External boards and other units
- 5) Professorial committees
- 6) Are there topics directly discussed between professors and the university head?
  - a) Which topics?
  - b) Any coaching available?
- 7) Are there any relevant changes in the background?

### B Structures and processes of faculties/schools/departments/etc.

- 1) The structure of your institution. [please scribble]
- 2) Who decides on what?
- 3) What is the central purpose of a faculty?
- 4) Are there any relevant changes in the background?

### C Optimized balance between faculties/schools/departments/etc. and university head

- 1) Organizational aspects
  - a) Selection procedure for the faculty head
  - b) Selection criteria for the faculty head
    - \* Traditional or executive dean?
    - \* Practitioner or academic? Seniority?
  - c) Procedures for the dismissal of the faculty head
  - d) Term of office of the faculty head
    - \* Duration?
    - \* Prolongation?
  - e) External members in governing bodies
  - f) Right to decide on including external members in faculty governing bodies?
  - g) Appointment of external members in faculty governing bodies
  - h) Right to decide on academic structures (i.e., clusters)?
  - i) Right to create legal entities (i.e., academic committees)?
  - j) Are there faculty's own and independent supportive units for
    - \* Legal issues?
    - \* Corporate identity issues? (business cards, homepage layout, letter design)
    - \* External communication?
    - \* Controlling issues?
    - \* IT issues?
  - k) Are there faculty's own and independent libraries?
- 2) Financial aspects
  - a) Length and type of funding
    - \* Funding cycle
    - \* Funding modalities
    - \* Own financial budget for head of faculty: how much and what for?
  - b) Right to keep surplus on main funding?
    - \* As reserve fund/surplus funds?
    - \* As endowment fund?
  - c) Right to borrow money on financial market?
  - d) Right to own buildings?
  - e) Right to charge tuition fees/to reduce tuition fees?
  - f) Right to define the intra-faculty budget allocation?
  - g) Right to allocate funds to individuals for individual performance?



3) Staffing aspects

- a) Right to decide on staff recruitment procedures (academic staff)?
  - \* Who decides to start recruitment?
  - \* Who leads the appointment committee?
  - \* Who negotiates the appointment conditions with the candidate?
  - \* Who takes the final decision on recruitment?
  - \* Who decides on the denomination of the chair?
  - \* Who decides on the accouterment of the chair?
- b) Right to decide on staff salaries (academic staff)?
  - \* Regular remuneration
  - \* Target agreement: performance/volume component
  - \* Target agreement: price component
- c) Right to dismiss staff (academic staff)?
- d) Right to decide on staff promotions (academic staff?)

4) Academic aspects

- a) Right to decide on overall numbers of students?
- b) Right to select students (admission mechanisms)?
- c) Right to introduce degree programs?
- d) Right to terminate degree programs?
- e) Right to choose language of instruction?
- f) Right to select appropriate quality assurance mechanisms and providers?
- g) Right to design content of degree programs/courses?
- h) Right to determine teaching loads?
- i) Right to determine research conditions?
  - \* Research funding
  - \* Is there a faculty research committee which decides on allocation of funding?
  - \* Assignment of additional office space
  - \* Assignment of additional staff
- j) Are there presidential research groups which overlap with faculty research? (matrix structure)

**D When focusing on faculties/schools/departments/etc., what could be the reason to put**

- 1) more autonomy in this unit?
- 2) less autonomy in this unit?
- 3) Are there any relevant changes in the background?

**E What will be the future of the faculty/school/department/etc. structure?**

**F If you compare your faculty/school/department/etc. structure to others, where are the differences?**

- 1) Within the federal state?
- 2) Within the country?
- 3) Internationally?

**G If you were head of faculty and a fairy granted you a wish – what would you wish for?**

---

Tabelle 2: Der KORFU-Interviewleitfaden für die internationale Triangulation

## 4. Fazit

Die internationale Triangulation ist unverzichtbar für das KORFU-Forschungsprojekt: Nur anhand der unterschiedlich realisierten Ausbaustufen der Fakultätsautonomie auf dem möglicherweise beschrittenen Weg hin zum universitären Korporatismus lassen sich die Möglichkeiten und Grenzen dieses spezifischen Steuerungsmodells eruieren.

Zudem sind die internationalen Vergleichsreferenzen für die deutsche Universitätssteuerung im internationalen Bildungswettbewerb letztlich die relevanten Benchmarks, an denen sich das deutsche System messen lassen muss. Praxisbezogene Information „aus den Brennpunkten zukunftsorientierter Universitätsentwicklung“ zur Zukunftsfähigkeit real existierender Steuerungsparadigmen sind daher notwendig, wenn es um Zukunftsprognosen für das deutsche Universitätssystem gehen wird.

## Literatur

- Denzin, Norman K.*, The Research Act in Sociology: A Theoretical Introduction to Sociological Methods, Chicago (Aldine) 1970.
- Denzin, Norman K.*, Triangulation 2.0, in: Journal of Mixed Methods Research 6 (2/2012), 80-88.
- Estermann, Thomas/Nokkala, Terhi/Steinel, Monika*, University Autonomy in Europe II. The Scorecard, Brüssel (European University Association) 2011.
- Flick, Uwe*, Triangulation: Eine Einführung, Wiesbaden (VS Verlag), 2. Aufl. 2008.
- Scandura, Terri A./Williams, Ethlyn A.*, Research Methodology in Management: Current Practices, Trends, and Implications for Future Research, in: Academy of Management Journal 43 (6/2000), 1248-1264.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Identitätsbildung in Internationalen Virtuellen Teams (IVTs), in: *Scholz, Christian* (Hrsg.), Identitätsbildung: Implikationen für globale Unternehmen und Regionen, München – Mering (Hampp) 2005, 87-103.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Bilder von Universitäten – Ein transaktionsanalytisch-agenturtheoretischer Ansatz, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 62 (2/2010), 129-149.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Herausforderung Fakultätsautonomie. KORFU-Arbeitspapier Nr. 1, Siegen – Saarbrücken 2012a.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Korporatismus als Forschungsgegenstand: Eine terminologische Einordnung. KORFU-Arbeitspapier Nr. 2, Siegen – Saarbrücken 2012b.