

# 독일의 노동이사제 : 효과 및 평가

**Sophie Rosenbohm** (독일 뒤스부르크-에센대학교 일숙련직업훈련연구소(IAQ) 박사후 연구원)  
**Thomas Haipeter** (독일 뒤스부르크-에센대학교 일숙련직업훈련연구소(IAQ)  
노동시간 및 작업조직 연구팀장)

## ■ 머리말 : 노동이사제에 대한 법적 규율

독일은 유럽에서 공동결정의 역사가 가장 오래되었을 뿐 아니라 기업의 감독이사회에 노동자가 참여하는 노동이사제에 관한 법령도 가장 강력한 국가이다.<sup>1)</sup> 독일의 노동이사제는 경영이사회를 감독이사회라는 별도의 기구가 감시 및 통제하는 이원적 기업지배구조에 내재되어 있다. 감독이사회는 경영이사회 구성원을 임명하고 파면시키기도 한다. 또한 주요 전략적 결정에 관여하고 재정 및 기타 정보를 제공받으며, 기업의 일상적 업무를 담당하는 관리자들을 감독한다. 예를 들어 감독이사회는 인수합병, 일정 수준을 초과하는 대출을 받거나 제공하는 경우 및 새로운 사업부문 개발 등 특정한 사업상 의사결정이 필요할 때 감독이사회 의 사전 승인을 받도록 요구할 수 있다. 뿐만 아니라 감독이사회는 기업의 연례보고서를 검토하고 주주총회에 보고서를 제출한다. 따라서 노동이사제는 노동자 대표가 경영진의 임면에 관여할 뿐 아니라 중요한 경영상 의사결정에 대해 감독권을 행사할 수 있는 기회를 부여한다. 또한 노동자 대표가 중요한 동향 정보를 조기에 입수하고 (적어도 이론상으로는) 전략적 결정에 참여하도록 한다.

현재의 노동이사제는 제2차 세계대전 이후 노사관계를 재정립하기 위해 고군분투하는 과

1) 노동이사제는 직원이 주주 집단의 일원으로서 이사회에 참여하는 재정적 참여와는 구분되어야 한다. 이 글에서는 재정적 참여에 대해서는 다루지 않는다.

정에서 시작되었다. 최초의 노동이사제 관련 규정은 1947년 영국 접령 지역의 정부와 산업 부문 노조들이 전략적으로 중요한 새로운 구조의 석탄 및 철강 기업에서 사용자와 노동자 대표 동수로 감독이사회를 구성하는 데에 합의하면서 제정되었다.<sup>2)</sup> 이후 독일에서 두 건의 노동이사제 관련 규정, 즉 1952년의 「경영조직법」과 1972년 최초의 「공동결정법」이 시행되어 왔다. 서로 다른 두 법으로 인해 이사회 구성에서 노동자 대표가 차지하는 비율은 기업 규모와 부문에 따라 차이가 있다.

- 1) 1951년 「광업과 철강산업의 감독이사회 및 이사회 노동자 참여에 관한 법(이른바 몬탄 공동결정법)」은 1천 명 이상 고용한 석탄 및 철강 기업에 대한 공동결정권을 명시하고 있으며 이는 독일에서 가장 광범위한 형태의 노동이사제이다. 이 법은 감독이사회에서 노동자 및 주주 대표들에게 동등한 대표권을 부여한다. 또한 양측 과반수의 찬성으로 중립적 외부인사를 임명하여 필요한 경우 캐스팅 보트를 행사할 수 있도록 했다. 모든 대표는 주주총회에서 선출하되, 사업장평의회와 노조의 후보 지명에 따라야 한다. 또한 감독이사회는 경영이사회 내에서 인사 및 노무 현안을 담당하는 노동이사를 선임하는데, 감독이사회 노동자 대표들의 투표 결과에 반하여 선임할 수 없다. 독일에서 석탄 및 철강 산업의 중요도가 하락하면서 현재 이 규정을 적용받는 기업은 약 20개에 불과하다.<sup>3)</sup>
- 2) 대표되는 노동자의 수적인 면에서 가장 중요한 법률은 1976년의 「공동결정법」으로, 이 법에 따라 직접 또는 자회사를 통해 2천 명 이상 고용하고 있는 기업의 감독이사회는 노동자와 주주 대표를 동수로 구성해야 한다. 하지만 석탄 및 철강 산업에 대한 공동결정법과는 달리 반드시 이사회 주주 측이 선출하는 의장이 캐스팅 보트를 행사하기 때문에 의결 시 노동자 대표보다 주주들의 입장이 반영될 수밖에 없다. 이 법이 적용되는 기업에서 노동자 대표에게 할당되는 의석은 해당 기업의 직원들과 외부 노조 간부들이 나눠 갖는다. 또한 기업 직원에 할당된 노동자 대표 중에는 반드시 임원 1명이 포함되어야 한다. 기업 규모에 따라 감독이사회는 12~20명으로 구성되며(2만 명 이상 기업일 때는

2) Müller-Jentsch, W.(2021), “Grundsatzentscheidung Montanmitbestimmung”, *Wirtschaftsordnung und Sozialverfassung als mitbestimmte Institutionen*, Wiesbaden : Springer VS, pp.19~31.

3) Hans Boeckler Foundation(2021), “Jedes zweite große Unternehmen ohne eigenständigen Personalvorstand”, <https://www.boeckler.de/>.

20명), 감독이사회의 규모에 따라 노동자 대표 중 2~3명은 사업장 노조가 지명한 외부 노조 간부를 임명해야 한다. 감독이사회의 모든 노동자 대표는 전체 직원 수에 따라 직접 선출하거나 선거인단을 통해 선출한다. 한스보클러재단이 2020년 말 기준으로 발표한 수치에 의하면, 독일의 2천 명 이상 기업 중 감독이사회의 절반이 노동자 대표로 구성된 곳은 620개에 이른다.<sup>4)</sup>

- 3) 1952년 「경영조직법」에 따르면 500~2,000명을 고용한 기업은 감독이사회의 3분의 1을 노동자 대표로 구성해야 한다(2004년 이후 노동이사제는 「1/3 참여법」에 의해 규제). 이 법에 따라 노동자 대표는 전체 직원의 비밀투표로 선출한다. 2004년 「1/3 참여법」은 노조가 이사회 구성원을 추천할 권리를 보장하지 않는다. 다른 유형들과 비교할 때 「1/3 참여법」은 독일에서 가장 보편성이 낮은 노동이사제 유형으로, 노동자 대표에게 높은 수준의 의결권을 부여하지는 않지만 기업 정보에 대한 접근권을 주고 있다. 약 1,500개의 기업이 「1/3 참여법」을 적용받는 것으로 추산된다.<sup>5)</sup>

일반적으로 노동자 대표는 감독이사회의 다른 이사들과 동일한 권리, 책임 및 의무를 지닌다. 즉 노동자 대표에게도 기업의 주요 의사결정 및 경영이사회 이사의 임명 및 감독에 관한 의결권이 주어진다. 노동이사를 그 지위를 이유로 차별해서는 안 되며, 감독이사회 활동을 이유로 업무를 방해하거나 혜택을 주어서도 안 된다. 또한 감독이사회의 구성원으로서 적합한 교육을 받고 이사회 활동에 대해 주주 대표와 동등한 보수를 받을 권리가 있다. 노조원인 노동이사는 일반적으로 보수의 상당 부분을 독일노동조합총연맹(DGB) 산하의 한스보클러재단에 이전해야 할 의무가 있으며, 이는 노동자 대표를 위한 교육 및 전문성 지원에 사용된다.

독일의 노동이사제는 노조와 사용자단체가 부문별 단체교섭을 실시하는 한편, 사업장평의회에서 사업장별 공동결정을 이행하는 독일의 이원적 노사관계를 보완하는 역할을 한다. 전반적으로 사업장평의회의 공동결정과 노동이사제는 서로 다르지만 상보적인 기능을 한다. 공

4) Hans Boeckler Foundation(2020), "Mitbestimmte Unternehmen", <https://www.mitbestimmung.de/>.

5) Bayer, W.(2009), "Drittelbeteiligung in Deutschland - Ermittlung von Gesellschaften, die dem DrittelbG unterliegen", <https://www.boeckler.de/>.

동결정은 사업장에서 일상적인 업무 활동과 관련한 권익 및 노동조건을 다루는 데 반해, 노동이사제는 기업 차원의 경제 및 재정 정보에 대한 접근권을 허용하고 노동자 대표가 이사회 활동을 감시하도록 하며, 적어도 이론상으로는, 전략적 의사결정 과정에 관여할 수 있는 기회를 제공한다. 노동이사제가 별도의 공동결정 채널을 구성하기는 하지만, 사업장평의회 및 노조와 긴밀하게 연결되기 때문에 사업장평의회와 노조가 노동이사제에 관여하는 경우가 많다. 따라서 노동이사제는 주식회사 내의 다층적 공동결정제도를 구성하는 한 부분이다.

## ■ 노동이사제의 효과 및 평가

독일에서 노동이사제에 대한 연구는 사업장평의회에 대한 연구에 비해 수적으로는 훨씬 적지만 중요한 연구 주제이다. 노동이사제의 현황 및 효과에 대한 여러 가지 흥미로운 연구 결과를 통해 노동이사제에 따른 기회와 한계를 상세히 알 수 있다. 1976년 공동결정법이 시행되면서 노동이사제에 대한 연구가 정점에 달했는데, 이사회 수준에서 공동결정이 이뤄지는 사회적 관습에 중점을 두어 노동자 대표들이 기업의 의사결정 과정에 권한 및 영향력을 행사하는 범위에 대해 집중적으로 다루었다. 중요한 연구결과 중 하나는 형식상 존재하는 공동결정권만으로는 실제로 감독이사회에 노동자 대표가 전략적 의사결정에 영향력을 행사하도록 보장하지 못한다는 점이었다. 오히려 그 반대로 노동자 대표가 기업의 의사결정에 실제로 미치는 영향력은 미미한 것으로 드러났다. 한 연구에 따르면 노동자 대표는 사회적 측면과 경영진 의사결정에 따른 결과에 관해 문제를 제기하지만 그 결정 자체에 대해서는 근본적인 문제를 제기하지 않는 경향을 보인다.<sup>6)</sup> 주된 원인은 노동자 대표가 이사회 의사결정에 적시에 또는 전반적으로 관여하지 않기 때문이다. 이사회 수준의 공동결정은 노동자 대표에게 두 가지 주요 기능 및 혜택을 부여한다. 첫째, 노동자가 다른 경로로 (적어도 양적 및 질적인 측면에서 동일한 정도로) 입수할 수 없는 사업 및 전략에 관한 기밀 정보에 접근할 수 있다. 둘째,

6) Bamberg, U., M. Bürger, B. Mahnkopf, H. Martens and J. Tiemann(1987), *Aber ob die Karten voll ausgereizt sind... 10 Jahre Mitbestimmungsgesetz 1976 in der Bilanz*, Cologne: Bund-Verlag.

감독이사회 회의 전후로 경영이사회의와 비공식 접촉 및 관계를 촉진함으로써 노동자 대표가 비공식적인 영향력을 행사할 수 있는 여지를 만든다.

연구를 통해 밝혀진 또 다른 두 가지 사실도 살펴볼 필요가 있다. 첫째, 노동이사제가 기업의 경제적 효율성에 부정적인 영향을 미친다는 지표는 없다. 그와는 반대로 감독이사회의 노동자 대표들은 고용안정과 노동자의 복리 증진을 위한 전제조건으로서 기업의 경제적 성공에 분명한 관심을 갖는다. 둘째, 감독이사회는 다름으로 대립을 해소하는 곳이 아니다. 노사 대표 간에 심각한 대립이나 접전의 투표가 이루어지는 경우는 드문 것으로 나타났으며, 오히려 노동자 대표와 경영이사회 이사들의 비공식적인 사전 회의를 통해 의사결정이 이루어지는 경우가 많았다.

최근의 연구들도 유사한 결과를 보여준다. 유럽 차원에서 노동자 대표에 대해 조사한 한 연구는 독일의 높은 수준의 공동결정권이 반드시 노동자 대표의 실질적인 권한 행사로 이어지는 것은 아니라는 결론을 내렸다.<sup>7)</sup> 노동자 대표의 상당수가 기업 경영을 감독하거나 의사결정에 관여했다고 답했으나, 적지 않은 수가 자신들의 권한이 정보 및 협의에 한정되어 있다고 답했다. 이러한 평가는 주로 감독이사회가 독립법인에 속하는지 혹은 자회사에 속하는지에 따라 다르게 나타났다.

이러한 양상은 글로벌화 및 주주 가치 증대의 중요성이 커지는 상황에서 노동이사제의 변화에 관한 연구에서도 강조된 바 있다. 이 연구에 따르면,<sup>8)</sup> 노동이사제의 실행과 실효성은 두 세계, 즉 ① 20명의 이사로 구성된 상대적으로 큰 규모의 모기업 감독이사회 세계와 ② 독일 또는 외국 기업 자회사의 상대적으로 작은 규모의 감독이사회 세계로 구분해서 볼 수 있다. 전자의 경우 대체로 더욱 포괄적인 정보가 적시에 제공되고 더욱 개방적이고 대립적인 논의가 이루어지며, 노동자 대표의 전반적인 영향력뿐만 아니라 의사결정의 수준도 더 높다.

이 연구에서 밝혀진 또 다른 사실은 글로벌화의 심화, 자본시장의 영향력 및 기업의 사회적 책임(CSR)과 같은 새로운 법규 및 권고로 인해 1980년대와 비교하여 노동이사제가 실무 차

7) Waddington, J. and A. Conchon(2016), *Board-Level Employee Representation in Europe: Priorities, Power and Articulation*, London: Routledge.

8) Jürgens, U., I. Lippert and F. Gaeth(2008), *Information, Kommunikation und Wissen im Mitbestimmungssystem*, Baden-Baden: Nomos.

원에서 변화했다는 점이다. 가장 중요한 변화는 감독이사회의 운영 방향이 회고적이고 감시적인 차원에서 미래지향적이고 협의적인 차원으로 바뀐 것이다. 이러한 변화는 전략적 의사결정에 대한 감독이사회의 영향력 증대에 따른 것인데, 이는 노동자 대표가 자본시장, 회계 및 경영 등에 대한 자격을 갖추어야 한다는 것을 의미한다.<sup>9)</sup> 그와 동시에 노동자 대표가 기업 또는 단일 사업장의 상황을 인지하고 있거나 전략 개발 및 혁신 잠재력 파악에 도움이 되는 단서를 가지고 있다면 기업 전략 개선에 중요한 자원이 될 수 있다.

노동이사제는 기업의 구조조정 과정에서도 중요한 역할을 할 수 있다. 기업 사례연구를 바탕으로 실시한 최근 연구에 의하면,<sup>10)</sup> 독일에 본사를 둔 여러 다국적기업의 노동자 대표들은 노동이사제를 중요한 기업동향 정보에 대한 조기 접근을 용이하게 하고 전략적 의사결정에 대한 영향력 행사를 가능하게 하는 중요한 이해대변체도로써 인식하고 있다. 특히 대대적인 기업 구조조정이나 투자를 계획하는 경우에 그러했으며, 두 경우 모두 사업장의 영업과 고용을 유지하는 데 있어 매우 중요하다. 노동자 대표들은 감독이사회의 구성원이라는 지위가 궁극적으로 사업상의 이유로 내려지는 의사결정을 막지는 못하지만, 그러한 결정에 영향력을 행사할 수 있게 하며 이사회 참여를 통해 행사할 수 있는 권한이 구조조정 후 고용수준을 유지하는 데 중요한 역할을 한다는 점을 강조했다. 또한 이전 연구결과와 마찬가지로 이 연구에서도 노동이사제는 최후의 수단으로서 기능하는 것으로 나타났다. 즉 사전 합의가 이루어지지 않았을 경우 감독이사회에서 대립이 발생하는데, 이는 사업장평의회에서 실시되는 사전협상에서 노동자의 입지를 강화하는 역할을 한다. 또한 같은 연구결과에 따르면 모기업과 자회사의 노동이사제 관행에 상당한 차이가 있다. 이사회 참여가 그룹 본사 차원에서 이루어지는 경우에는 중대한 권한 자원으로써의 가치가 인정되지만, 자회사 차원에서는 그렇지 않은 경우가 많은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 노동자 대표가 이사회에 행사하는 영향력이 공동결정권으로서 기능할 뿐만 아니라, 특히 다국적기업에서는 기업 구조에 따라 영향력의 범

9) 이와 관련된 내용은 다음 자료에서도 확인할 수 있다: Sekanina, A. and A. Bacinski(2021), "I.M.U.-Aufsichtsratsbefragung 2019/2021: Zentrale Ergebnisse und Schlussfolgerungen", <https://www.econstor.eu/>.

10) Rosenbohm, S. and T. Haipeter(2019), "German Board-level Employee Representation in Multinational Companies: Patterns of Transnational Articulation", *European Journal of Industrial Relations*, 25(3), pp.219~232.

위에 차이가 있다는 이전 연구결과를 뒷받침한다.<sup>11)</sup>

한편 사업장평의회 위원들이 감독이사회와 긴밀하게 연결되어 있기도 하며, 이에 따라 두 채널에서 비롯되는 권한 자원을 결합할 수 있는 가능성도 있다.<sup>12)</sup> 예를 들어 감독이사회를 통해 입수한 정보는 노동자 대표가 임박한 변동사항에 대해 조기에 대비할 수 있도록 함으로써 사전 대응 방안을 마련할 수 있는 전술적 여지를 높여주기 때문에 유용하다. 그리고 감독이사회와 사업장평의회와의 연계성을 통해 사업장평의회에서 논의된 우려 및 문제점들에 감독이사회가 주목하도록 하여 필요한 경우 논의를 확대할 수 있다. 이러한 의미에서 감독이사회는 공동결정의 중요한 제도적 기동 역할을 한다. 경영진이 정보 제공 또는 합의를 거부하는 경우, 노동자 대표들은 그에 대하여 감독이사회에서 논의할 수 있다. 이때 반드시 그 논제를 감독이사회 본회의에 상정할 필요는 없으며, 감독이사회에서 해당 주제에 대해 논의할 것이라고 발표하거나 일반적으로 노동이사들의 준비회의에 참석하는 CEO에게 직접 안건을 제출하는 것만으로도 충분할 수 있다.

노동이사제가 기업의 성과에 미치는 영향에 관한 경제적 분석은 연구에 따라 다른 결과를 보여주지만,<sup>13)</sup> 노동이사제가 경제적으로 부정적인 영향을 미친다는 뚜렷한 증거는 없다.<sup>14)</sup> 하지만 독일의 사용자협회는 처음부터 1976년 공동결정법에 강하게 반대했으며, 심지어 당시 운영되고 있었던 노사정 3자 기구에서도 이를 이유로 탈퇴했다. 그 이후로 사용자 측은 여러 차례에 걸쳐 공동결정법에 반대하는 캠페인을 단행했으며 2000~2010년에 걸쳐 공동결정제도는 효과가 없다고 비판하면서, 감독이사회에서 노동자 대표의 비중을 줄이고 외부 노조 위원들을 내부 사업장평의회 위원으로 대체하여 노동자를 완전히 배제함으로써 공식적 권한이 없는 단순 협의회를 설치하는 데 찬성하기도 했다.<sup>15)</sup> 오늘날 노조 측은 감독이사회

11) 이전 연구와 관련하여 다음 자료 참조 : Waddington, J. and A. Conchon(2016), *op.cit.*

12) Rosenbohm, S. and J. Kaczynska(2021), *Interessenvertretung in Europäischen Aktiengesellschaften*, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

13) Conchon, A.(2011), *Board-level Employee Representation Rights in Europe: Facts and Trends*, Brussels: ETUI.

14) Mitbestimmungskommission(2006), *Bericht der wissenschaftlichen Mitglieder der Kommission mit Stellungnahmen der Vertreter der Unternehmen und der Vertreter der Arbeitnehmer*, Berlin: Mitbestimmungskommission.

15) Höpner, M.(2004), "Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss: Die Mitbestimmungsdebatte

논의가 교착상태에 빠진 경우 의장의 캐스팅 보트 행사 대신 중재 절차를 둘 것을 요구함으로써 노동이사제의 운신의 폭을 확대하는 방안을 추진하고 있다.

이러한 논의와는 별개로 독일의 노동이사제는 최근 유럽회사법으로 인해 어려움에 처했는데, 이 법이 독일의 공동결정에 잠재적인 위협이 되기 때문이다. 이 법에 의하면, 기업이 유럽회사(SE)로 전환하기 전에 노동이사제를 포함한 노동자의 참여권이 존재한 경우 그러한 권리에 대해 노사 대표들로 구성된 특별협상단(SNB)이 합의를 도출해야 한다. 그런데 통상적으로 노동자 대표의 이사회 동수 참여권이 발생하는 기준이 되는 기업 규모인 2천 명이 되기 직전에 유럽회사로 전환한 일부 기업에서는 어떠한 형태의 노동이사제도 허용하지 않거나 국내 노동자 참여 관련법에 명시된 수보다 적은 수의 노동자 대표를 두고 있다.<sup>16)</sup> 최근 독일 정부는 기업의 이러한 우회 행태를 제한하기 위한 계획을 발표했다.

## ■ 맺음말 : 결론 및 전망

노동이사제는 독일의 기업지배구조 및 노사관계에서 중요한 요소이다. 노동이사제를 통해 노동자 대표는 기업의 경제적 동향에 관한 직접적인 정보를 입수하고 경영이사회를 통제 및 감시하며, 전략적 의사결정에 대해 제안을 하고 경영이사회 구성원과의 관계를 개선할 수 있는 기회를 갖는다. 따라서 노동이사제는 대기업 의사결정의 질을 개선하는 감독이사회 기능의 중요한 부분을 차지한다. 특히 글로벌화와 자본시장의 영향력이 강화되는 상황에서 감독이사회는 이전보다 더 사전적이며 전략적인 태도를 취하게 되었다.

하지만 노동이사제가 더욱 포괄적인 경제 민주화에 이르는 중요한 열쇠가 되길 기대했던 1950년대 노조들의 바람은 실현되지 않았다. 노동이사제는 경영이사회에 대한 통제 및 협의에 관한 것일 뿐, 경제적 결정 자체를 민주화하거나 그러한 절차를 위해 투쟁하는 것은 아니다. 노동이사제는 사업장, 기업 또는 그룹과 같은 여러 단계에서 이루어지는 사업장평의회

im Licht der sozialwissenschaftlichen Forschung”, <https://www.boeckler.de/>.

16) Keller, B. and S. Rosenbohm(2020), “The European Company: Original Expectations and Deficiencies of Implementation”, *European Journal of Industrial Relations*, 26(1), pp.23~39.

공동결정 및 단체교섭과 함께 독일의 포괄적인 다층적 노사관계제도의 한 요소 그 이상도 그 이하도 아니다. 이러한 다층적 제도 속에서 노동이사제는 중요한 정보 제공원뿐만 아니라 대립의 단계를 높일 수 있는 최후의 수단으로서 기능한다. 여러 연구결과에서 보여주는 바와 같이, 노동이사제에 대한 사용자들의 저항은 정치적인 이유에 의한 것이며 노동이사제가 기업에 미치는 어떠한 경제적 불이익도 밝혀지지 않았기 때문에 증거에 기반한 것은 아니다. 또한 의결권에 있어서 여전히 주주대표들이 우위를 차지하고 있어 표결 시 주주대표가 노동자를 앞설 수밖에 없는 상황도 간과하고 있다.

노동이사제는 법적인 사회적 협약이었고 지금도 그러하며, 제도의 강화 또는 약화를 둘러싼 갈등은 지속될 것이다. 이러한 상황에서 감독이사회는 더욱 사전적이며 전략적인 입장과 그에 따른 감독이사회 노동자 대표들의 교육 수요 증가 등 새로운 여건 및 동향에 맞추어 법을 보완하는 데 있어 입법부의 역할이 중요하다. 또한 기업들이 유럽회사와 같은 다른 법적 형태를 이용하여 독일의 공동결정 규정을 우회하지 못하도록 허점을 보완해야 한다. 이러한 회피는 독일 기업의 노동이사제에 대한 수용도와 노동이사제 자체를 약화시키며, 제도화된 노사관계를 피해가려는 사용자들의 경향을 강화시킬 것이다. **☐**

---

---

## 참고문헌

---

---

- Bamberg, U., M. Bürger, B. Mahnkopf, H. Martens and J. Tiemann(1987), *Aber ob die Karten voll ausgereizt sind... 10 Jahre Mitbestimmungsgesetz 1976 in der Bilanz*, Cologne: Bund-Verlag.
- Bayer, W.(2009), "Dritteltbeteiligung in Deutschland - Ermittlung von Gesellschaften, die dem DritteltbG unterliegen", <https://www.boeckler.de/>.
- Conchon, A.(2011), *Board-level Employee Representation Rights in Europe: Facts and Trends*, Brussels: ETUI.

- 
- Hans Boeckler Foundation(2020), “Mitbestimmte Unternehmen”, <https://www.mitbestimmung.de/>.
  - \_\_\_\_\_(2021), “Jedes zweite große Unternehmen ohne eigenständigen Personalvorstand”, <https://www.boeckler.de/>.
  - Höpner, M.(2004), “Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss: Die Mitbestimmungsdebatte im Licht der sozialwissenschaftlichen Forschung”, <https://www.boeckler.de/>.
  - Jürgens, U., I. Lippert and F. Gaeth(2008), *Information, Kommunikation und Wissen im Mitbestimmungssystem*, Baden-Baden: Nomos.
  - Keller, B. and S. Rosenbohm(2020), “The European Company: Original Expectations and Deficiencies of Implementation”, *European Journal of Industrial Relations*, 26(1), pp.23~39.
  - Mitbestimmungskommission(2006), *Bericht der wissenschaftlichen Mitglieder der Kommission mit Stellungnahmen der Vertreter der Unternehmen und der Vertreter der Arbeitnehmer*, Berlin: Mitbestimmungskommission.
  - Müller-Jentsch, W.(2021), “Grundsatzentscheidung Montanmitbestimmung”, *Wirtschaftsordnung und Sozialverfassung als mitbestimmte Institutionen*, Wiesbaden : Springer VS, pp.19~31.
  - Rosenbohm, S. and J. Kaczynska(2021), *Interessenvertretung in Europäischen Aktiengesellschaften*, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
  - Rosenbohm, S. and T. Haipeter(2019), “German Board-level Employee Representation in Multinational Companies: Patterns of Transnational Articulation”, *European Journal of Industrial Relations*, 25(3), pp.219~232.
  - Sekanina, A. and A. Bacinski(2021), “I.M.U.-Aufsichtsratsbefragung 2019/2021: Zentrale Ergebnisse und Schlussfolgerungen”, <https://www.econstor.eu/>.
  - Waddington, J. and A. Conchon(2016), *Board-Level Employee Representation in Europe: Priorities, Power and Articulation*, London: Routledge.