

**Arbeitsintegration –**

**Das schwedische Modell zur Eingliederung  
von Migranten unter Berücksichtigung  
sprachlicher & kultureller Aspekte**

**Shehnila Munir**

Bachelor-Arbeit im Studiengang Betriebswirtschaftslehre

bei

Prof. Dr. jur. Michael Stuwe

Name: Shehnila Munir  
Straße: Westerende 42  
PLZ, Ort: 25813, Husum

Fach:  
Nordic Management  
6. Fachsemester  
15.06.2012

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abkürzungsverzeichnis.....	III
Tabellen- und Abbildungsverzeichnis.....	III
1. Einführung.....	1
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Gang der Untersuchung.....	2
1.3. Zielsetzung.....	2
2. Begriffsabgrenzung.....	3
2.1. Migration.....	3
2.2. Integration.....	4
3. Überblick der Migration und Integration in Schweden.....	5
3.1. Bevölkerung & Demografie.....	6
3.2. Historische Entwicklung der Migration.....	7
3.3. Integrations- und Zuwanderungspolitik.....	9
3.4. Ethnische Minderheiten / Muslime .....	10
4. Chancen und Herausforderungen der Arbeitsintegration von Migranten.....	11
4.1. Chancen.....	11
4.1.1. Potenzial der Zuwanderung für den Arbeitsmarkt.....	11
4.1.1.1. Kulturelle Vielfalt.....	12
4.1.1.2. Produktivität und Kreativität.....	13
4.1.2. Potenzial der Zuwanderung für Unternehmen.....	14
4.1.2.1. Vorteile einer heterogenen Belegschaft.....	14
4.1.2.2. Globale Märkte.....	15
4.1.2.3. Kundengewinnung.....	15
4.2. Herausforderungen und Konfliktpotenziale.....	16
4.2.1. Arbeitsintegration muslimischer Frauen auf dem Arbeitsmarkt....	16
4.2.1.1. Ethnische Diskriminierung und Vorurteile.....	17
4.2.1.2. Erwerb von Sprachkenntnissen.....	19
4.2.1.3. Traditionelle und kulturelle Rollenzuschreibung.....	20
4.2.2. Konfliktpotenziale bei Arbeitsintegration im Unternehmen.....	21
4.2.2.1. Kulturelle Verhaltensunterschiede.....	22
4.2.2.1.1. Kommunikation / sprachliche Barrieren.....	22
4.2.2.1.2. Geschlechtertrennung.....	23
4.2.2.1.3. Händeschütteln.....	24
4.2.2.2. Religiöse Pflichten.....	25

4.2.2.2.1. Verrichtung des Gebets.....	25
4.2.2.2.2. Religiöse Feiertage.....	26
4.2.2.2.3. Kopftuch – Teil der Glaubenspraxis.....	27
5. Handlungsempfehlungen und Integrationsmaßnahmen.....	28
5.1. Seitens des Staates.....	28
5.1.1. Bekämpfung bestimmter Formen von Fremdenfeindlichkeit.....	29
5.1.2. Sprach- und Integrationskurse.....	30
5.1.3. Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen.....	31
5.2. Seitens der Unternehmen.....	32
5.2.1. Diversity-Management.....	32
5.2.1.1. Arbeitszeiten.....	33
5.2.1.1.1. Gebetspausen.....	33
5.2.1.1.2. Feiertagsregelung.....	34
5.2.1.2. Arbeitsplatz.....	35
5.2.1.2.1. Gebetsräume / Quiet Rooms.....	35
5.2.1.2.2. Kleiderordnung.....	36
5.2.2. Diversity-orientierte Unternehmensführung.....	37
5.2.2.1. Unternehmensleitbild.....	38
5.2.2.2. Führungskräfte trainings.....	38
5.3. Seitens der muslimischen Belegschaft.....	39
5.3.1. Interkulturelle Dialoge.....	39
5.3.2. Mittelweg zur Integration ohne Verlust der eigenen Identität.....	40
6. Fazit.....	41
Literaturverzeichnis.....	43
Anlagen.....	47

## **Abkürzungsverzeichnis**

Art.	Artikel
d.h.	das heißt
DM	Diversity Management
Mio.	Millionen
MIPEX	Migrant Integration Policy Index
S.	Seite
u.a.	und andere
z.B.	zum Beispiel

## **Tabellen- und Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Prognose zur Bevölkerungsentwicklung.....	7
Abbildung 2: Ein- und Auswanderung Schweden (1900 - 2011).....	8
Abbildung 3: Struktur Unternehmensleitbild.....	38



# **1. Einführung**

## **1.1. Problemstellung**

Bei der Bewältigung künftiger demografischer Herausforderungen durch die alternde Bevölkerung in Schweden werden die Migranten eine zentrale Rolle einnehmen, denn ein Rückgriff auf die Migranten wird notwendig sein, um Arbeitsmarktengpässe in Kontext einer alternden Bevölkerung zu begegnen.

Unabhängig von der aktuellen Wirtschaftskrise verzeichnen die Schweden wie die meisten Länder in Europa - einen Arbeitnehmermangel.

Zum anderen muss Migration angesichts der alternden und schrumpfenden schwedischen Bevölkerung als Wettbewerb um die klügsten Köpfe gesehen werden. Aufgrund des Einwanderungsüberschusses und der steigenden Lebenserwartung wird die Einwohnerzahl jedoch weiter steigen.

Hiermit ist die Integration dieses wachsenden Bevölkerungsanteils nicht nur aus Gründen der Gerechtigkeit geboten, sondern die Menschen mit Migrationshintergrund können ihre Potenziale nur dann entfalten und in die Gesellschaft einbringen, wenn sie über dieselben Rechte und Chancen verfügen wie die alteingesessene Bevölkerung.

Interkulturelle Schnitt- und Problemstellen finden sich in sozialen Leben und in der Arbeitswelt. Hier fehlt Offenheit, Toleranz und Kommunikation.

Bei der Arbeitsintegration von Migranten und seit zwei Jahrzehnten besonders bei Menschen islamischen Glaubens ergeben sich viele Herausforderungen. Gerade muslimische Frauen scheinen aufgrund ihres Erscheinungsbildes und Verhaltens von diskriminierenden Arbeitsmarktbarrieren besonders betroffen zu sein. Ihr Glaube gibt ihnen eine Lebensweise vor, die sie zu befolgen haben, die mit den Werten der westlichen Gesellschaft nicht leicht zu vereinbaren ist. Am Arbeitsplatz selbst birgt dies ein erhöhtes Potenzial an Konfliktsituationen innerhalb der Unternehmensorganisation, wenn interne Regelungen und Praktiken die Einhaltung religiöser Gebote unverhältnismäßig erschweren.

## **1.2. Zielsetzung**

Ziel dieser Arbeit ist es, allgemeine Ursachen von Konfliktpotenzialen der Migranten auf dem schwedischen Arbeitsmarkt herauszufinden sowie geschlechtsspezifisch die Problematik der muslimischen Frauen bei der Arbeitsintegration aufzuzeigen. Darauf aufbauend gilt es ansatzweise Integrationsmaßnahmen zu entwickeln, die eine Eingliederung der muslimischen Frauen in der heterogenen Belegschaft im Unternehmen ermöglichen. Die Lösungsansätze sollen die Einhaltung religiöser Gebote am Arbeitsplatz bei möglichst geringer Störung der Betriebsabläufe erleichtern. Es sollen konkrete Handlungsempfehlungen ausgearbeitet werden, die sich sowohl an Gesetzgeber, politische Akteure wie auch an Unternehmensführung und Arbeitnehmern richten.

## **1.3. Gang der Untersuchung**

Nach einer groben Einführung in die Themenproblematik in Kapitel 1, erfolgt in Kapitel 2 zunächst eine Abgrenzung der Begriffe „Migration“ und „Integration“.

Daran anschließend wird in Kapitel 3 neben Strukturdaten von Schweden, ein Überblick der Migration und Integration aus historischer und gegenwärtiger Perspektive gewährt.

In Kapitel 4 werden die Chancen und Herausforderungen der Arbeitsintegration von Migranten dargestellt. Kapitel 4.1. beschreibt die Chancen der Zuwanderung für den Arbeitsmarkt und für das Unternehmen.

Im zweiten Teil bzw. Kapitel 4.2. bezieht sich auf die Herausforderungen und Konfliktpotenziale der muslimischen Frauen hinsichtlich ihrer kulturellen und sprachlichen sowie religiösen Pluralität. Die Konfliktpotenziale und Probleme werden aufgeteilt in kulturelle Verhaltensunterschiede und religiöse Pflichten.

Hierauf aufbauend, befasst sich Kapitel 5 mit Integrationsmaßnahmen zur Eingliederung der Migranten sowie muslimischen Arbeitnehmerinnen auf dem Arbeitsmarkt. Dabei erfolgt eine Differenzierung zwischen Maßnahmen seitens des Staates, der Unternehmen und von der muslimischen Belegschaft selbst.

Abschließend werden die Erkenntnisse dieser Arbeit in einem Fazit zusammengefasst.

## 2. Begriffsabgrenzung

Um im Rahmen der vorliegenden Arbeit ein einheitliches Verständnis der verwendeten Begriffe sicherzustellen, werden im Folgenden die Begriffe „Migration“ und „Integration“ definiert und eingegrenzt.

### 2.1. Migration

Migration ist eine Erfahrung, „in der sich ein Individuum oder eine Familie auf eine Reise durch viele Phasen und soziale Systeme begibt und sich eine neue Heimat schafft.“<sup>1</sup> Der Wortursprung des Begriffs liegt im Lateinischen „migrare“ bzw. „migratio“, was so viel wie „wandern“, „wegziehen“ bzw. „Wanderung“ bedeutet. Für Düvell ist Migration kein isoliertes Phänomen, sondern ein integraler Bestandteil der Entwicklung der Menschheit.<sup>2</sup>

Die Soziologin Anette Treibel beschreibt Migration darüber hinaus als „...auf Dauer angelegte bzw. dauerhaft werdender Wechsel in eine andere Gesellschaft bzw. in eine andere Religion von einzelnen oder mehreren Menschen.“<sup>3</sup>

Die Ursachen für eine Migration können vielfältig sein. Hauptsächlich wandern Menschen aus ihren Heimatländern erst dann aus, wenn ihre Lebensvorstellungen dort unter dem herrschenden politisch-ideologischen System nicht verwirklicht werden können. Dies ist etwa bei Migration wegen religiöser Diskriminierung oder politischer Verfolgung, aber auch bereits bei mangelnder Identifikation mit den Werten einer Gesellschaft vorstellbar.

Soziale Gründe, wie Verbesserung des Sozialstatus oder individuelle Motive, wie das Streben nach höherer Bildung sind ebenfalls Auslöser für eine Migration in andere Länder. Dies ist der Fall, wenn die Gesellschaft die materiellen bzw. die wirtschaftlichen Erwartungen ihrer Einheimischen nicht erfüllt.

Migration wird dementsprechend von Lanfranchi u.a. als „...ein aktiver Schritt zur Problembewältigung angesehen.“<sup>4</sup> Dabei sind Migranten bereit, sich auf Neues einzulassen und Risiken einzugehen, dabei wird die eigene Heimat bzw. das Geburtsland – das eigentlich geliebte - zurück gelassen.

---

1 Vgl. Von Wogau (2004) S.46

2 Vgl. Düvell (2006) S.164

3 Vgl. Treibel, A. (2011)

4 Vgl. Von Wogau (2004) S.47



Migration könnte also als „Neuorientierung“ und „Neubeginn“ definiert werden. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Migration innerhalb eines Landes (Binnenmigration) dementsprechend nicht berücksichtigt.

Der Gruppe der Migranten werden in dieser Arbeit all jene Menschen zugeordnet, die nicht in dem jeweiligen Aufenthaltsland geboren wurden, unabhängig davon, welche Staatsangehörigkeit sie besitzen. Hauptsächlich denen, die religiös und kulturell eine ganz andere Welt vor sich finden, gerade muslimische Einwanderer in Schweden, die beispielsweise aus dem Irak, Iran, Palästina, Syrien und aus der Türkei stammen.

## **2.2. Integration**

„Integration kann allgemein als die Verbindung von Einzelpersonen / Gruppen zu einer gesellschaftlichen Einheit – bei Anerkennung und Akzeptanz von kulturellen Verschiedenheiten – bezeichnet werden.“<sup>5</sup>

Beger weist darauf hin, dass diese Verbindung neu unter der Toleranz und Wertschätzung von kulturellen Unterschieden zustande kommt. Mit dieser Definition wird Integration nicht als eine komplette Verschmelzung mit der Aufnahmegesellschaft verstanden.

Der Begriff „Integration“ stammt ursprünglich aus dem Lateinischen „integrare“ und bedeutet „wiederherstellen“ oder „ergänzen“.

Laut Hartmut Esser, Professor für Soziologie und Wissenschaftslehre gibt es zwei Arten der Integration: (1) die Systemintegration und (2) die Sozialintegration.<sup>6</sup>

Bei der Integration von Migranten ist die Sozialintegration von größerer Relevanz. Aus diesem Grund wird nur diese Art von Integration näher erläutert.

Die Sozialintegration ist kein eindimensionaler Prozess, sondern ein Prozess der sich nach Esser in vier unterschiedlichen Dimensionen vollzieht. Die erste Dimension nennt sich „Kulturation“ und meint die kulturelle Integration. Hier ist der Erwerb von kulturellen Kompetenzen, wie z.B. der Erwerb von Sprachkenntnissen, gemeint. Kulturelle Kompetenzen sind wichtig für ein sinnhaftes und erfolgreiches Agieren und Interagieren.

<sup>5</sup> Vgl. Beger (2000) S.10

<sup>6</sup> Vgl. Esser, H. (2001)

Die zweite Dimension nennt sich „Platzierung“ und zielt auf die strukturelle Integration. Hier ist die Besetzung einer bestimmten gesellschaftlichen Position gemeint, beispielsweise durch eine berufliche Position. Die dritte Dimension nennt sich „Interaktion“ und meint die soziale Integration. Hier ist die wechselseitige Orientierung der Akteure gemeint, d.h. die Aufnahme sozialer Beziehungen im Alltag. Akteure bilden Relationen, wie z.B. Nachbarschaften. Die vierte Dimension nennt sich „Identifikation“ und zielt auf die emotionale Integration. Hier ist die gedankliche und emotionale Beziehung zwischen den einzelnen Akteuren und einem sozialen System als Kollektiv gemeint. Durch die Dimension der Identifikation bildet sich eine Gruppenidentität bzw. ein Wir-Gefühl.

In Anlehnung an den oben erwähnten Definitionen lässt sich also zunächst zusammenfassen, dass Integration ein Prozess ist, der nicht das Zugehen einer Gruppe auf die andere beinhaltet, sondern dass alle Teile der Gesellschaft die Aufgabe haben, die unterschiedlichen kulturellen Aspekte und Weltanschauungen des jeweils anderen zu schätzen und zu respektieren und diese Haltung mit in ihre eigene Lebenssituation einzubeziehen, sodass die Gesellschaft von der Vielfalt profitiert.<sup>7</sup>

Es ist also festzuhalten, dass Integration keineswegs eine völlige Anpassung vorsieht, sondern vielmehr ein friedliches Zusammenleben unter Berücksichtigung der kulturellen, religiösen oder politischen Differenzen, so dass sich daraus eine Gemeinschaft und Einheit entwickeln kann.

Das Hauptziel der Migration ist die Integration, bei der Teile der eigenen Identität bewahrt bleiben und neue Elemente hinzukommen.<sup>8</sup>

### **3. Überblick der Migration und Integration in Schweden**

Migration ist in Schweden kein junges Phänomen, sondern die Migrationsgeschichte geht weit in die Vergangenheit zurück. Im folgenden Teilabschnitten soll zunächst ein kurzer Einblick in die historische Entwicklung der Migration gegeben und anschließend das Thema Integrations- und Zuwanderungspolitik aufgegriffen werden. Der letzte Teilabschnitt fokussiert

---

<sup>7</sup> Vgl. Khan, Z. M. (1989)

<sup>8</sup> Vgl. ebd. S.16

sich auf die ethnische Minderheitsgruppe der Muslime.

### 3.1. Bevölkerung und Demografie

Schweden ist das größte Land Skandinaviens und hat eine parlamentarische Monarchie. Mit einer Gesamtfläche von ca. 450.000 km<sup>2</sup> ist es das drittgrößte Land Westeuropas. Die Amtssprache ist Schwedisch. Die Bevölkerungsanzahl liegt aktuell bei ca. 9,5 Millionen Einwohnern.<sup>9</sup> Unter den Einwohnern sind mehr als 200 Nationalitäten vertreten. 19,1% der Einwohner Schwedens haben ausländische Wurzeln, d.h. sie sind entweder in einem anderen Land geboren oder haben mindestens einen im Ausland geborenen Elternteil. Neben den Schweden leben in den nördlichen Provinzen etwa 50.000 Finnen mit schwedischer Staatsbürgerschaft und 15.000 Lappen. Hinzu kommen ca. 500.000 Ausländer, von denen die meisten als Gastarbeiter ins Land kamen.

Über 85% der Bevölkerung wohnen im südlichen Teil des Reiches und fast 35% der Menschen leben in den Großstädten Stockholm, Göteborg und Malmö (Stand 2010). Schaut man sich die Religionszugehörigkeit genauer an, so gehören rund 72% der schwedischen Bürger der evangelisch – lutherischen Kirche an. Mit schätzungsweise 4% bilden die Muslime die zweitgrößte Religionsgemeinschaft in Schweden und die Tendenz ist steigend.<sup>10</sup>

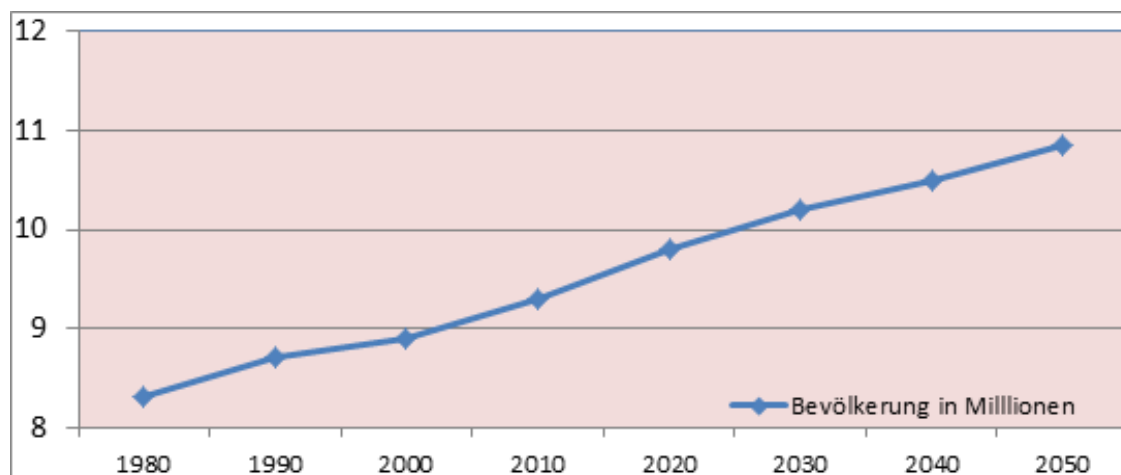
Die Geburtenrate ging nach der Wirtschaftskrise Anfang der 1990er Jahre zurück und erreichte Ende der 1990er Jahre ein Rekordtief von 1,5 Kindern pro Frau. In den letzten Jahren nahm die Geburtenrate jedoch kräftig zu und lag 2008 mit über 1,9 Kindern pro Frau deutlich über dem Durchschnitt der Europäischen Union (EU). Eine wesentliche Problematik in Schweden ist die anhaltende Wohnungsnot in den Städten. Konkret besagt eine Untersuchung, dass rund 300.000 Schweden im Falle eines Wohnungsbesitzes den Wunsch nach Kindern hätten. Schweden wird nach den Berechnungen des Schwedisch Statistischen Amtes bis 2025 über 10 Millionen Einwohner haben. Dieses Wachstum beruht jedoch ganz und gar auf der hohen ausländischen Zuwanderungsquote. *Abbildung 1* gibt eine grobe Übersicht der Bevölkerungsentwicklung zwischen den Jahren 1980 und 2012 und eine Bevölkerungsprognose bis zum Jahr 2050.

---

<sup>9</sup> Vgl. Scb (2012)

<sup>10</sup> Vgl. Anwar, M.. / Blaschke, J. / Å. Sander (2007)

**Abb. 1: Prognose zur Bevölkerungsentwicklung**



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Historische Daten: Schwedisch Statistisches Zentralamt (2012)

### **3.2. Historische Entwicklung der Migration**

Migration ist nicht nur an die Neuzeit gebunden, sondern existiert seit Beginn der Menschwerdung. Kaum ein anderes Phänomen steht so sehr im Zentrum des Interesses mehrerer Wissenschaften, wie die Migration selbst. Schon unsere frühesten Vorfahren lebten nomadisch und waren damit einem stetigen Bewegungsprozess unterworfen. Sesshaftigkeit war eine Art "Luxus" und nur dann möglich, wenn naturräumliche Gegebenheiten, wie Boden und Klima eine langfristige Versorgung einer Gemeinschaft an einem bestimmten Ort möglich machten. Auch in Schweden waren in der Vergangenheit durchaus starke Migrationsbewegungen zu beobachten, sodass sich Schweden vom Auswanderungs- zum Einwanderungsland entwickelte.

Aufgrund der schwachen Wirtschaft erfuhr Schweden gegen Ende des 19. Jahrhunderts zunächst eine große Auswanderungswelle. Eine Veränderung des Bevölkerungswachstums brachte die Auswanderungswelle, denn es wurde eine immer größere Anzahl an Kindern geboren, so dass die Bevölkerung Mitte des 20. Jahrhunderts auf über fünf Millionen Einwohner wuchs.<sup>11</sup>

Da ungefähr 1,2-1,4 Millionen Menschen v.a. aus den ländlichen Gebieten nach Nordamerika emigrierten, rief dies einen großen Arbeitskräftemangel hervor. Somit sah sich die schwedische Regierung gezwungen ausländische Arbeitskräfte anzuwerben. Da es zunächst keine Grenzkontrollen gab, erfolgte

<sup>11</sup> Vgl. Currie, E. (2004), S. 195

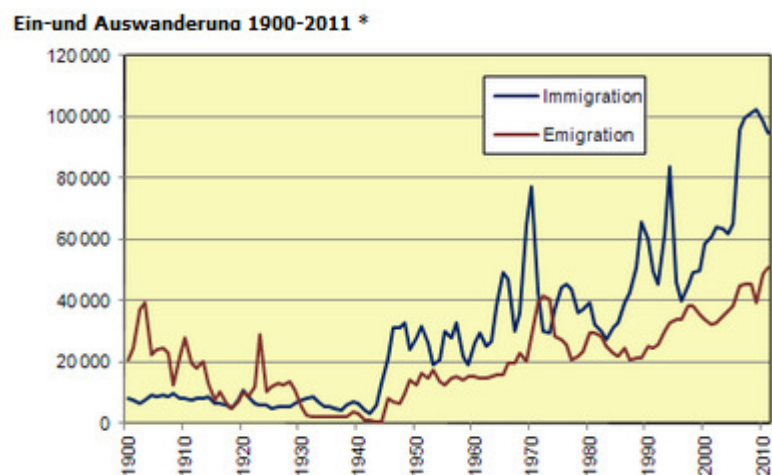
deren Einreise unkontrolliert und löste den Einwanderungsprozess aus.

In den 1940er Jahren betrug die Einwanderung ca. 134000 Menschen. Diese kamen zum größten Teil aus den nordischen Nachbarstaaten.<sup>12</sup>

In den 1960er Jahren stieg die Zahl der Einwanderer weiter an und erreichte ihren Höhepunkt, als zwischen 30.000 und 60.000 Arbeitsmigranten jährlich zuwanderten.<sup>13</sup>

In den letzten 20 Jahren wo generell jedoch die Anzahl politischer Flüchtlinge und Asylsuchender aus den muslimischen Ländern wie Iran, Irak und Palästina. Im Jahr 2008 erreichte die Einwanderung nach Schweden mit insgesamt 101.171 zugewanderten Personen einen Rekordwert. Diese Zahl umfasst alle Personen, die 2008 mit dem Vermerk „eingewandert“ ins schwedische Melderegister eingetragen wurden. *Abbildung 2* zeigt die Entwicklung der Ein- und Auswanderung zwischen den Jahren 1900 und 2011.

**Abb. 2: Ein- und Auswanderung Schweden (1900 - 2011)**



Quelle: focus-migration (2011)

Die permanent steigende Population des Landes, in Zusammenhang mit der Globalisierung und der Auslagerung von Arbeitsmöglichkeiten in Drittländer, führt seit zehn Jahren zu einem wachsenden Problem auf dem Arbeitsmarkt und einer relativen Verarmung eines Teiles der Bevölkerung, denn allein während der letzten zehn Jahre stieg die Bevölkerungszahl um rund 600.000 Personen an, was der doppelten gesamten Bevölkerungsanzahl während der Wikingerzeit entspricht.

<sup>12</sup> Vgl. Eric-Magnus, S. (2004) S. 157

<sup>13</sup> Vgl. Jederlund (1998)

### 3.3. Integrations- und Zuwanderungspolitik

Migration schafft sicherlich Herausforderungen, aber ohne eine wirksame Integrationspolitik ist sie nicht nur schädlich für die Wirtschaft, sie ist auch eine Verschwendung von Humankapital.

Wie für andere Staaten ist auch in Schweden die Integration von Migranten zu einem dringenden und lebenswichtigen Thema geworden. Schweden sieht sich selbst auch als Einwanderungsland und schon allein im schwedischen Vokabular existiert das Wort "Gastarbeiter" nicht, sondern nur das Wort "invandrare" bzw. „Einwanderer“, woran deutlich wird, dass Schweden den ausländischen Arbeitern freundlich gesonnen ist. Anders als in Deutschland ist Schweden bei der Anwerbung von Gastarbeitern nie vom Rotationsprinzip<sup>14</sup> ausgegangen.

Die schwedische Regierung erkannte schon früh die Notwendigkeit, ein gut strukturiertes Integrationsprogramm zu entwickeln. Bereits 1965 hatte jeder Einwanderer das Recht auf kostenlosen Schwedischunterricht. Seit 1973 hat sogar jeder Arbeitnehmer das Recht auf kostenlosen Sprachunterricht. Damit bietet Schweden den Einwanderern die Möglichkeit sich mit Hilfe der sprachlichen Fertigkeiten besser in das Land und in den Arbeitsmarkt zu integrieren.<sup>15</sup>

Nicht nur aus diesem Grund genießt das Land international einen guten Ruf bei der Integrationspolitik.<sup>16</sup> In der MIPEX-Studie ( Migrant Integration Policy Index) wurden sechs Dimensionen integrationsfördernder Maßnahmen in 28 Ländern untersucht: der Zugang zum Arbeitsmarkt, die Familienzusammenführung, der langfristige Aufenthalt von Migranten, ihre politische Partizipation, der Zugang zur Staatsbürgerschaft und die Antidiskriminierung. Insgesamt erreichte Schweden mit seinen integrationsfördernden Maßnahmen 88 Punkten und belegte den ersten Platz im europäischen Vergleich.<sup>17</sup> Der MIPEX von Schweden wird zur Veranschaulichung als Anlage hinzugefügt.

Schwedische Migranten dürfen sich ohne Wartezeit selbständig machen, vorausgesetzt sie haben eine Arbeitserlaubnis, die erstes Jahr lang gültig ist. Außerdem ist ihnen das Wechseln der Branche bereits nach einem Jahr

14 Die Gastarbeiter kommen als Arbeitnehmer in ein Land, verlassen dieses aber nach gegebener Zeit, z.B. in wirtschaftlich schwierigen Zeiten

15 Vgl. Austrup, G. (1988) S. 35

16 Vgl. Hammar (2003) S. 238

17 Vgl. Niessen (2007) S. 2

gestattet.

Die wichtigsten Ziele sind die Förderung gleicher Rechte und Chancen für alle, unabhängig von ethnischen oder kulturellen Hintergrund, eine Gemeinschaft der Vielfalt und eine Gesellschaft, die von gegenseitigen Respekt und Toleranz geprägt ist. Erste Priorität ist es, das Selbstbild des Individuums zu stärken, indem Selbstwert, Selbstständigkeit, Eigeninitiative, die Fähigkeit Probleme selbstständig zu lösen, sowie ihre Partizipation und Eigenverantwortung sichergestellt werden.

### **3.4. Ethnische Minderheiten / Muslime**

Bereits in der Wikingerzeit hatte Schweden erste kommerziellen und politische Kontakte mit den muslimischen Ländern. Der Islam selbst wurde erst recht spät von Einwanderern, z.B. aus den Regionen, Irak, Iran, Syrien und der Türkei, in Schweden eingeführt. Die türkischen Muslime waren die erste muslimische Gruppe, die den Islam repräsentierten.

Alle Muslime haben zwar islamische Grundzüge in ihrer Lebensweise, dennoch unterscheidet Sander vier verschiedene Definitionen von „Muslim“.<sup>18</sup> Es gibt diesbezüglich eine ethnische, kulturelle, religiöse und politische Definition. Jede einzelne Definition beruht über die Einstellung des einzelnen Individuums gegenüber dem Islam als kulturelles, politisches und religiöses Problem. Wir definieren einen ethnischen Muslimen als jemanden, der aus einem muslimischen Herkunftsland stammt, einen muslimischen Namen besitzt und seine Lebensweise und Umfeld vom islamischen Traditionen geprägt sind.

Diese Definition ist unabhängig von kultureller Kompetenz. Kulturelle Muslime können sehr unterschiedliche Einstellungen gegenüber dem Islam als Religion und sehr verschiedene Grade, sowie Möglichkeiten der Religionsausübung haben. Wir definieren jemanden als einen religiösen Muslimen, wenn er sich zu der islamischen Lehre offen bekennt, die Teilnahme an Gottesdiensten und anderen religiösen Praktiken als Pflicht sieht und seiner persönliche Frömmigkeit als erste Priorität ansieht. Schließlich definieren wir jemanden als politischen Muslimen, wenn er behauptet, dass der Islam in seinem Wesen oder in erster Linie ein politisches und gesellschaftliches Phänomen sei.

Schweden hat die vielfältigste muslimische Bevölkerung aller westeuropäische

---

<sup>18</sup> Vgl. Sander and Larson (2007)

Länder. Die Muslime haben unterschiedliche ethnische kulturelle, religiöse, politische, wirtschaftliche und sprachliche Hintergründe.

Es leben ca. 450.000 bis 500.000 Einwohner muslimischen Glaubens in Schweden.<sup>19</sup>

Etwa die Hälfte der muslimischen Bevölkerung wohnt in der Hauptstadt Stockholm, wobei 10-15% der Muslime ihren Wohnsitz in Göteborg haben, der zweitgrößten Stadt Schwedens, und rund 50.000 Muslime leben in Malmö, der drittgrößten Stadt Schwedens.<sup>20</sup>

Es gibt bisher keine offiziellen Statistiken über die wirtschaftliche Situation der Muslime in Schweden. Alle im Rahmen dieser Arbeit verwendeten statistischen Zahlen basieren auf der Staatsangehörigkeit oder des Herkunftslandes der Personen, die eine muslimische Herkunft aufweisen, einen muslimischen Namen besitzen und nach der muslimischen Tradition leben.

#### **4. Chancen und Herausforderungen der Arbeitsintegration von Migranten**

Die schwedische Gesellschaft hat sich in sehr kurzer Zeit von einem relativ homogenen Land in eine multiethnische Gesellschaft verwandelt. Eine Entwicklung, die sicherlich in vielerlei Hinsicht eine Bereicherung für das Land und den Arbeitsmarkt darstellt, aber auch Anlass zu Spannungen und Problemen gibt. Die Arbeitsintegration der Migranten und somit die Selbstversorgung und Teilnahme am gesellschaftlichen Leben ist das wichtigste Ziel. Im Folgenden sollen die Chancen und Herausforderungen der Arbeitsintegration diskutiert werden.

##### **4.1. Chancen**

###### **4.1.1. Potenzial der Zuwanderung für den Arbeitsmarkt**

Eine multikulturelle Gesellschaft kann auch viel Potenzial und Vielfalt für den Arbeitsmarkt mitbringen. Im folgenden Teilabschnitt werden einige Vorteile der Zuwanderung für den Arbeitsmarkt aufgegriffen.

---

<sup>19</sup> Vgl. Muslime in der EU: Cities Report (2007)

<sup>20</sup> Vgl. Islamawareness (2010)



#### 4.1.1.1. Kulturelle Vielfalt

Thomas Hegemann beschreibt Kultur als "...ein für uns alle geltender Hintergrund von etablierten und über Generationen überlieferten Sichtweisen, Werten, Ansichten und Haltungen, welche einerseits unser ganzes Denken, Fühlen und Handeln beeinflussen, die wir andererseits aber in individueller, wie auch kollektiver Weise übernehmen, modifizieren und weiterentwickeln und zwar in Abhängigkeit von unserer Teilhabe an unterschiedlichen Kontexten."<sup>21</sup>

Es ist festzuhalten, dass Migranten, abgesehen von ihrer Herkunft, die soziokulturelle und wirtschaftliche Entwicklung sowohl im Zielland als auch im Herkunftsland beeinflussen. Sie sollen im Zielland nicht ignoriert, sondern positiv gestaltet werden. Bei entsprechender Öffnung ändern sich beide: Migranten wie Mitglieder der Aufnahmegesellschaft. Sie erleben andere Ess- und Trinkgewohnheiten, andere Formen sich zu kleiden, andere Formen des Gemeinschaftslebens, privat und öffentlich und unterschiedliche Erziehungsverständnisse und religiöse Auffassungen.

Eine erfolgreiche Integration und die damit einhergehende kulturelle Vielfalt einer Gesellschaft, welche als Vielfalt an unterschiedlichen Kulturen und Nationen definiert ist, können enorme positive gesellschaftliche und wirtschaftliche Folgen haben. Schließlich kann sich kulturelle Vielfalt über den Konsum auf den individuellen Nutzen der Bürger auswirken.<sup>22</sup> So zeichnet sich eine Gesellschaft mit einem hohen Grad an kultureller Vielfalt durch eine Vielzahl verschiedenartiger Güter und Dienstleistungen auf. Als Beispiel sei hier das gastronomische Angebot in schwedischen Städten genannt, welches durch italienische, chinesische und indische Restaurants oder türkische Kaffeehäuser erweitert wird. Muslime aus den arabischen Ländern verkaufen z.B. die Gewürze oder Datteln. Ebenso bereichern japanische Dirigenten oder russische Pianisten das Kulturleben der Gesellschaft.

Darüber hinaus kann sich ein Anstieg der kulturellen Vielfalt über den Konsum positiv auf den individuellen Nutzen der Bürger auswirken, indem das Angebot an Konsumgütern und Dienstleistungen vergrößert wird.

Betrachtet man also ausländische Erwerbspersonen aus verschiedenen Herkunftsländern, Religionen, und Kulturen nur aus der defizitären Perspektive,

---

21 Vgl. Von Wogau (2004) S. 80

22 Vgl. Alesina/La Ferrara (2005)

vernachlässigt man die Chancen und Potenziale von Zuwanderung. Insbesondere ist die kulturelle Vielfalt eine Bereicherung für die Gesellschaft und wirkt sich auf den Konsum, die Produktivität und die Innovationsfähigkeit einer Gesellschaft positiv aus und erhöht in der Folge das Integrationspotenzial des Arbeitsmarktes.

#### **4.1.1.2. Produktivität und Kreativität**

Einwanderer haben jahrhundertlang wichtige Impulse für die Entwicklung des Landes Schweden gegeben. Deutsche Bergleute und Verwaltungsexperten wurden für den sich entwickelten Bergbau und die Verwaltung in Schweden angestellt. Von den wallonischen Schmieden lernten die Schweden die Grundlagen der Metallverarbeitung und von französischen Häftlingen neue Moden und Umgangsformen. Holländer entwickelten den schwedischen Handel mit dem Ausland. Britische Ingenieure brachten ihr Wissen mit, als die schwedische Industrialisierung in Gang kam. Ohne ständige Zufuhr neuer Ideen, wäre der heutige Aufbau Schwedens nicht denkbar.

Ein enorm ökonomischer und sozialer Nutzen der Zuwanderung für die Gesellschaft ist somit die hohe Produktivität.<sup>23</sup>

Dieser Fall kann eintreten, wenn Individuen unterschiedlicher ethnischer Gruppen aufgrund kulturspezifischer Charakteristika in bestimmten Produktionsprozessen in einem komplementären Verhältnis zueinander stehen, d.h. sich in ihren Fähigkeiten ergänzen. Ein weiterer Aspekt von kultureller Vielfalt ist ihr Einfluss auf den Innovationsprozess.<sup>24</sup> In einer Gesellschaft, die sich aus Menschen mit verschiedenen kulturellen und ethnischen Hintergründen zusammensetzt, existiert eine Vielzahl von unterschiedlichen Werten und Ideen.

Findet zwischen den einzelnen Gruppen eine offene Kommunikation statt, können sich grundsätzlich neue kreative Denkmuster und Vorstellungen entwickeln. Zum Beispiel können Zuwanderer, wie oben erwähnt, im Wissenschaftssektor zur Entwicklung neuer Ansätze beitragen oder neue Strömungen in der ursprünglichen Kultur begründen.

---

<sup>23</sup> Vgl. Ottaviano/Peri (2006)

<sup>24</sup> Vgl. Niebuhr (2010)

#### **4.1.2. Potenzial der Zuwanderung für Unternehmen**

Auch immer mehr Arbeitgeber in Schweden erkennen, dass Vielfalt ein wirtschaftlicher Erfolgsfaktor ist. Die aktive Wertschätzung und Förderung der unterschiedlichen Talente der Beschäftigten steigert die Mitarbeitermotivation, erhöht die Kundenbindung und erleichtert die Zusammenarbeit im In- und Ausland. Weitere Vorteile werden im Folgenden behandelt.

##### **4.1.2.1. Vorteile der multikulturellen Belegschaft**

Von erfolgreich ins Arbeitsleben integrierten Zuwanderern kann ein Unternehmen sehr vielseitig profitieren. Die Arbeit in und mit multikulturellen Teams erfordert allerdings interkulturelle Kompetenz. Fremdkulturelle Verhandlungs- und Kommunikationsmuster müssen verstanden und der eigene Stil muss auf seine Angemessenheit in fremd kulturellen Umfeld überprüft werden, um erfolgreich vor Ort handeln zu können. Eine vielfältige Unternehmenskultur hilft dann jedoch nicht nur, neue Kundenkreise sowie mögliche internationale Kontakte zu erschließen, sie fördert auch ein offenes, kreatives Betriebsklima und schafft so mehr Motivation unter den Mitarbeitern. Heterogene Belegschaften reagieren außerdem flexibler auf neue Herausforderungen und Chancen in den Märkten und verbessern die Innovationskraft von Unternehmen.

Eine multikulturelle Belegschaft kann außerdem zu Kostensenkung führen. Voraussetzung hierfür ist eine optimale Integration der unterschiedlichen Beschäftigten. Motivation und Zufriedenheit der Minderheiten führt zu weniger Reibungsverlusten und Diskriminierungen, was letztendlich kostensenkend wirkt. In einem Arbeitsumfeld, das frei von Vorurteilen ist, identifizieren sich unterschiedliche Talente mit dem Unternehmen und fühlen sich motiviert, ihren Beitrag zum Erfolg für das Unternehmen einzubringen. Es führt dazu, dass auch diejenigen ihre Ideen einbringen, die bisher eher als Beobachter in den Teams mitgearbeitet haben.

Heterogenität kann zudem die "Betriebsblindheit" reduzieren, denn das Potenzial des Einzelnen basiert auf unterschiedliche Erfahrungen, Ideen und Sichtweisen, was zu Kreativität bei Problemlösungen führt.

Bezüglich des Personalmarketings ergeben sich ebenfalls Vorteile. Ein

vielfältiges, tolerantes und aufgeschlossenes Arbeitsumfeld erhöht auch die Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber und hilft damit beim Personalmanagement und bei der erfolgreichen Rekrutierung begehrter Fachkräfte.

Vielfalt und Wertschätzung stellen also einen Teil einer erfolgreichen Geschäftsstrategie dar. Diese Art von Unternehmenskultur trägt nachweislich zum Geschäftserfolg eines Unternehmens bei.

#### **4.1.2.2. Globale Märkte**

Die zunehmende Globalisierung stellt immer mehr Unternehmen vor neue Herausforderungen. Die Zahl der Auslandseinsätze und Kontakte steigt kontinuierlich durch die Erschließung globaler Märkte und die Gründung von Ansiedlungsgesellschaften.

Der qualifizierte Umgang mit Vielfalt wird in der globalen Wirtschaft ein immer wichtigerer Schlüssel zum Erfolg. Die weltweite Erweiterung der Märkte bietet Chancen für neue Handelsbeziehungen, Absatzmärkte und Produkte. Diese Internationalisierung setzt jedoch voraus, dass sich Unternehmen auch international aufstellen. Wer nicht in der Lage ist, mit fremden Sprachen und Kulturen umzugehen, wird zunehmend abgehängt. Das Unternehmen profitiert davon, wenn es durch Angestellte mit unterschiedlichen ethnischen Hintergründen neue Märkte und Lieferantenbeziehungen erschließt.

Aufgrund ihrer interkulturellen Kompetenz können sich die Interaktionspartner im globalen Unternehmen inhaltlich leichter und schneller verständigen. Sie sind in der Lage, Missverständnisse zu vermeiden oder schnell aufzuklären.<sup>25</sup> Die Effekte führen zu einem Benefit für das Unternehmen. Die Fähigkeit, Missverständnisse schnell aufzuklären zu können, hilft Kosten zu senken, die durch Reibungsverluste in der konzerninternen Interaktion verursacht werden. Entscheidungen lassen sich beschleunigt treffen und können wirkungsvoll umgesetzt werden.

#### **4.1.2.3. Kundengewinnung**

Eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft kann sich besser auf Wünsche und Bedürfnisse der heterogenen Kundschaft einstellen.

<sup>25</sup> Vgl. Porter/Samovar (1996) S. 21 / Thomas (2003) S. 141

Nicht nur die Erwerbsbevölkerung in Schweden ist im Wandel, auch die Konsumenten und ihre Bedürfnisse ändern sich. Eine heterogene Mitarbeiterstruktur kann dabei helfen, neue Kundengruppen zu erschließen. Zum Beispiel ist ein wachsender Teil der Konsumenten nicht schwedischer Herkunft. Doch wer diese Zielgruppe erreichen will, muss sie auch gezielt mit eigenen Produkten und eigenem Marketing erschließen. Das gelingt Mitarbeitern, die selbst oder deren Elternhaus aus dem Herkunftsland ihrer Kunden stammen, besser, denn sie sprechen deren Sprache, kennen die kulturellen Gepflogenheiten, die speziellen Bedürfnisse und Kommunikationswege. Mit solchen Produkten und Services werden nicht nur neue Kunden gewonnen, sondern auch Stammkunden gehalten. In der Kommunikation mit ausländischen Zulieferern hat es sich ebenfalls bereits bewährt, Mitarbeitern mit entsprechenden Kultur- und Sprachkenntnissen einzusetzen. Die Abläufe in den oft komplexen Zulieferketten funktionieren dadurch besser.

## **4.2. Herausforderungen und Konfliktpotenziale**

Trotz der Chancen gibt es einige Herausforderungen und Konfliktpotenziale bei der Arbeitsintegration von Migranten in Schweden. Intensiver von Problemen betroffen ist die Gruppe der Muslime. Es gibt soziale, wirtschaftliche und politische Ausgrenzung, die Anlass zur Sorge ist. Wenn es z.B. um Wohnungen, Bildung, Gesundheit und den Arbeitsmarkt geht, stehen Migranten schlechter da als gebürtige Schweden.

Um die Problematik der Arbeitsintegration aufzuzeigen und zu analysieren, wird speziell auf die Konfliktsituation der muslimischen Frauen eingegangen und versucht, ansatzweise Erklärungen zu finden, warum muslimische Frauen dazu neigen weniger zu arbeiten, um daraus resultierende Unterschiede in Kultur und Religiosität in der Arbeitsweise innerhalb der Belegschaft im Unternehmen herauszuarbeiten.

### **4.2.1. Arbeitsintegration muslimischer Frauen auf dem Arbeitsmarkt**

Es ist eine große Herausforderung für Schweden, Migranten auf dem Arbeitsmarkt zu integrieren. Gerade muslimische Migranten unterscheiden sich kulturell und religiös intensiv von Einheimischen in der schwedischen

Gesellschaft, was stark zu Konfliktpotenzialen und Problemen auf dem Arbeitsmarkt führt. Viele muslimische Einwanderer versuchen sich dann selbstständig zu machen, da sie auf der Suche nach Arbeitsstellen erfolglos bleiben.

Dagens Nyheter schrieb November 2011, dass mehr als ein Drittel aller registrierten Arbeitslosen in Schweden Migranten sind.<sup>26</sup>

Schwedische Muslime dagegen haben eine vier-bis zehnmal höhere Arbeitslosenquote als Nicht-Muslime, je nach ethnischer Zugehörigkeit. Laut aktuellen Studien sind ausländische Frauen schlechter im schwedischen Arbeitsmarkt integriert als Männer, nämlich nur zu ein Fünftel im Vergleich zu Männern.<sup>27</sup> Gerade muslimischen Frauen, die religiös sind und nach den islamischen Traditionen leben, fällt es besonders schwer ins Berufsleben einzusteigen. Sogar gut ausgebildete muslimische Frauen haben eine schlechtere Position auf dem Arbeitsmarkt, als gebürtige Schweden. Diese stammen hauptsächlich aus der dritten Welt oder Entwicklungsländern.

Ferner wurde beobachtet, dass Muslime, die Hijab<sup>28</sup> tragen, erhebliche Schwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt haben, als andere Einwanderergruppen.

In weiteren Teilabschnitten dieser Arbeit werden einige Herausforderungen hinsichtlich der Integration von muslimischen Frauen diskutiert.

#### **4.2.1.1. Ethnische Diskriminierung und Vorurteile**

In Bezug auf das Arbeitsleben bezogenen Begriff von ethnischer Diskriminierung umfasst folgende drei Dimensionen.<sup>29</sup>

- Interpersonelle bzw. direkte (objektive) Diskriminierung
- Strukturelle (objektive) Diskriminierung
- (Subjektive) Diskriminierungserfahrungen

In Anlehnung an Wrench und Peucker lassen sich folgende Formen von direkter, interpersoneller Diskriminierung bezogen auf Ungleichbehandlung von muslimischen Migranten unterscheiden:

- Diskriminierung und Schlechterbehandlung als Ausdruck rassistischer,

---

26 Vgl. dh.se (2011)

27 Vgl. Scancomark (2011)

28 Der arabische Name einer islamisch begründeten Körperbedeckung für Frauen, die nicht nur den Kopf, sondern auch den Körper als Ganzes bedeckt

29 Vgl. Peucker (2009) S. 6ff

fremden- bzw. ausländerfeindlicher, ethnozentrischer und/oder anti-muslimischer Ressentiments<sup>30</sup>

- Diskriminierung aufgrund statistischer Kollektivannahmen über die Gruppe der (muslimischen) Migranten, oft in Kombination mit einem „Mangel an Informationen“ über die individuelle Person
- Diskriminierung mit dem Ziel der Vermeidung antizipierter Konflikte bzw. vermuteter negativer Reaktionen Dritter (z.B. anderer Kollegen, Kunden) gegenüber muslimischen Mitarbeitern.

Laut Peucker existiert bei Phänomenen der strukturellen Diskriminierung kein verantwortlicher „Täter“. Vielmehr betont die Dimension der strukturellen Diskriminierung die diskriminierenden Effekte bestimmter Verfahren, Mechanismen und Regelungen, die ihre Wirkung der Ungleichheit auch ohne die individuellen Intentionen eines „Täters“ entfalten. Bei subjektiven Diskriminierungsverfahren, z.B. gegen Muslime, konzentrieren sich die Perspektiven und Erfahrungen der von Diskriminierung Betroffenen.

In den „Medien und öffentlicher Wahrnehmung des Islam“ gibt es Nachweise für die Diskriminierung von Muslimen in Schweden und Laut Susanne Olsson ist eine strukturelle Diskriminierung gegen Muslime zu beobachten.<sup>31</sup> Einige Indizien deuten darauf hin, dass muslimische Migrantinnen nicht nur als „Migranten“, d.h. wegen ihrer ethnischen Herkunft, mit dem Risiko von Benachteiligung konfrontiert sind, sondern zusätzlich auch wegen ihrer zugeschriebenen Religionszugehörigkeit. Als Beispiel sei hier der Fall von Nadia Gabriel genannt, einer Schwedin, palästinensischer Herkunft, die als Gastgeberin im schwedisch-öffentlichen Fernsehen eine Sendung moderieren sollte. Die Verwaltung untersagte ihr den Termin aufgrund des Tragens eines Kopftuchs. Das Programm wurde kurz danach abgesagt.<sup>32</sup>

Studien zeigen, dass nach dem 11. September 2001 die Islamphobie in Schweden zunimmt. Daraufhin wurde 2005 ein „Kommité mot islamfobi“ gegründet und außerdem ein Netzwerk namens „Svensk Islamik Literatur och Mediebevakning“ (SICOM), um gegen den Islam in den Medien zu arbeiten und so die Integration zu fördern.<sup>33</sup>

---

30 Vgl. Becker (1957)

31 Vgl. Colsson, S. (2003)

32 Vgl. islamic-voice (2003)

33 Vgl. Larsson und Sander (2009) S. 215f

Überwiegend deutet die Situation darauf hin, dass muslimische Frauen beim Zugang zum Arbeitsmarkt im Bewerbungsverfahren aufgrund ihres islamischen Glaubens interpersonelle und strukturelle Benachteiligung erfahren müssen.

So werden muslimischen Bewerberinnen im Bewerbungsverfahren nicht selten ein unterdurchschnittliches Qualifikationsniveau und geringe Leistungsfähigkeit unterstellt. Per Skedinger und Magnus Carlsson erklären dagegen allerdings die Tatsache, dass es bei „Hochqualifizierten seltener zu Diskriminierungen kommt“, der Grund sind ihre ausführlichen Bewerbungen.

Arbeitgeber befürchten, dass bei der Einstellung von muslimischen Bewerberinnen es zu ökonomischen Einbußen führen könnte, sei es wegen negativer Kundenreaktionen oder befürchteter innerbetrieblicher Konflikte.

Im Herbst 2009 gab es in Schweden den Fall von Alia Khalifa, einer muslimischen Frau, die sich bedeckt hielt, mit der Begründung, so ihrem Schöpfer näher zu sein. Laut Alia „kann die Gesellschaft ihr es nicht verbieten sie selbst zu sein“.<sup>34</sup>

Der ehemalige Generaldirektor des staatlichen Integrationsamts Andreas Carlgren ist der selben Meinung. Er sagte: „Nur wenn wir ihnen das Gefühl geben Teil der Gesellschaft zu sein, werden sie Verantwortung übernehmen. Die meisten Migranten sind Muslime bei denen wir für Verständnis und Loyalität gegenüber dem schwedischen Staat und seinen Werten werben müssen.“<sup>35</sup>

Muslimische Frauen mit Kopftuch können in Schweden theoretisch jedes Amt bekleiden. Laut Carlgren wäre „alles andere Diskriminierung.“ Seiner Meinung nach würden in der Praxis leider oft Gründe vorgeschoben, um muslimische Bewerberinnen abzulehnen, aber das muss sich ändern.<sup>36</sup>

#### **4.2.1.2. Erwerb von Sprachkenntnissen**

Die Integration von Menschen in eine Gesellschaft - ob multikulturell oder nicht - kann als sozialpolitischer Prozess nur dann gelingen, wenn auch die Kommunikation innerhalb der Gesellschaft funktioniert. Neben einigen wichtigen sozialpolitischen Indikatoren sind vor allem Sprache und Bildung essentielle Instrumente der Kommunikation. Menschen, deren Zugang zu solchen sozialpolitischen Integrationsinstrumenten beschränkt ist, haben Probleme, am

---

34 Vgl. Alia Khalifa: Förbjund mig inte vara mig själv, Expressen Debatt (2009)

35 Vgl. thelocal.se (2012)

36 Vgl. ebd.



sozialen, politischen und ökonomischen Leben der Gesellschaft teilzuhaben. Der Erwerb der Landessprache als Zweitsprache der Migrantinnen wird durch eine Reihe von Faktoren beeinflusst. Dazu gehören Bedingungen im Herkunfts- und Aufnahmeland, die Existenz und Struktur einer ethnischen Gemeinde sowie besonders bedeutsam die individuellen und familiären Lebensbedingungen und die besonderen Umstände der Migration. Die Innovationsfähigkeit einer Gesellschaft hängt entscheidend von Qualifikation und Bildungsstand der Bevölkerung ab, denn diese erleichtern auch die Möglichkeit eine neue Sprache zu erwerben. Es wurde festgestellt, dass eine höhere Bildung der Migrantinnen das Erlernen der Zweitsprache deutlich begünstigt. Die meisten der muslimischen Frauen haben im allgemeinen einen niedrigeren Bildungsstand und haben weniger Berufserfahrung.

Der muslimische Arbeitsmarkt in Schweden richtet sich danach, wo die meisten muslimische Kindergärten sind, Freizeitzentren oder verschiedene Arten von Koranschulen. Diese Jobs sind für muslimische Frauen attraktiv, da sie sich unbeobachtet fühlen und keine großen schwedischen Sprachkenntnisse benötigen müssen.<sup>37</sup>

Zu berücksichtigen ist auch, dass viele der muslimischen Frauen in Schweden keine Hochschulbildung oder Berufsausbildung haben, sondern in ihren Herkunftsländern in jungen Jahren geheiratet haben. Die traditionelle Rolle als Frau in der muslimischen Gesellschaft mit Ehe, Kinderkriegen, Haushalt, ist das erste Hindernis für muslimische Frauen am Arbeitsmarkt.<sup>38</sup>

#### **4.2.1.3. Traditionelle und kulturelle Rollenzuschreibung**

Um eine Erklärung für die mangelnde Integration einer muslimischen Frau im Arbeitsleben zu finden, ist es nötig die Hintergründe ihrer traditionellen und religiösen Rollenverteilung in der Gesellschaft sowie in der Familie näher anzuschauen. Für die derzeit vorherrschende Stimmung moderner Gesellschaft in Schweden ist es nicht einfach, die Natur und Merkmale des islamischen Gesellschaftsklimas zu verstehen.

Laut der islamischen Lehre hat jeder Mann oder Frau eine gewisse Verantwortung in der Gesellschaft zu übernehmen. Kulturell und religiös bedingt, ist in erster Hinsicht „die Frau für ihre Familie, deren Wohlergehen und

<sup>37</sup> Vgl. Larsson und Sander (2009)

<sup>38</sup> Vgl. Knocke (2000) S. 109

die Wahrung ihrer Keuschheit und in diesem Zusammenhang ihres guten Rufes verantwortlich.“<sup>39</sup> Der Mann im Islam hat die Pflicht, für seine Familie zu sorgen. Er darf seine Frau nicht dazu zwingen für ihn oder seine Familie Geld zu verdienen oder arbeiten zu gehen. Es ist keineswegs verboten für eine muslimische Frau arbeiten zu gehen, denn die Frau von Mohammad<sup>40</sup>, namens Khadija war eine erfolgreiche Geschäftsfrau in Mekka.<sup>41</sup> Die Vermehrung ihres Besitzes durch Arbeit oder das Erlangen von Besitz durch Arbeit ist der islamischen Frau freigestellt, solange ihre Ehe bzw. ihre Familie nicht darunter leidet.

Einer muslimischen Frau ist es als Pflicht auferlegt worden ihrem Ehemann und ihrer Familie erste Priorität einzuräumen. In der islamischen Kultur wird die Familie als eine kleine Zelle oder Baustein der Gesellschaft, gesehen, in der soziales Verhalten geübt wird; wenn das Familienleben nicht gut funktioniert, kann sich ein Volk nicht stabilisieren. Dies ist anders als in der westlichen Gesellschaft, in der die Frau wie der Mann Karriere machen will und die Gründung einer Familie später erfolgt. Dies könnte ein Grund dafür sein, warum in den islamischen Ländern das Problem des demografischen Wandels und des Altern, der Bevölkerung kein großes Diskussionsthema ist.

Das größte Problem der muslimischen Frau ist demnach die kulturelle Distanz oder das Fehlen der sozialen schwedischen Kompetenz sowie ihre starke traditionelle Geschlechterrolle und ihre Isolation und Verbundenheit zur Heimat.

#### **4.2.2. Konfliktpotenziale bei Arbeitsintegration im Unternehmen**

Der Grundsatz der Religionsfreiheit und des Gleichheits- und Nichtdiskriminierungsgebots nimmt einen hohen Stellenwert in der schwedischen Verfassung ein.

Am Arbeitsplatz selbst können dennoch interne Regelungen und Praktiken die Einhaltung religiöser Gebote unverhältnismäßig erschweren und zu struktureller Benachteiligung führen, was bislang jedoch kaum Gegenstand der Forschung ist. So zeigen verschiedene Befragungen, dass das Tragen eines muslimischen Kopftuchs die Chancen beim Zugang zum Arbeitsmarkt deutlich beeinträchtigt. Im Folgenden werden einige Konflikte bei der Integration von muslimischen

---

39 Vgl. Yalniz, R. (1997) S. 10

40 Begünder des Islam, seine Lebensweise gilt als Vorbild für Gläubige

41 Vgl. Hübsch, H. (2002) S. 3

Mitarbeiterinnen am Arbeitsplatz im Unternehmen diskutiert.

#### **4.2.2.1. Kulturelle Verhaltensunterschiede**

##### **4.2.2.1.1. Kommunikation / sprachliche Barrieren**

Kommunikation, ob mündlich oder schriftlich, verbal oder non-verbal, direkt personal oder indirekt medial, ist am Arbeitsplatz von zentraler Bedeutung, denn nur dann kann die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern funktionieren.

Kommunikation kann als Austausch und Weitergabe von Informationen definiert werden, was demgemäß auf mehreren, sich zum Teil überlappenden Ebenen, stattfindet. Da diese Komponenten kulturell geprägt sind und stark variieren, können in kulturellen Interaktionen häufig Missverständnisse und Kommunikationsprobleme auftreten.

Kommunikation ist ebenfalls eine notwendige Voraussetzung für die Gestaltung und Entwicklung zwischenmenschlicher Beziehungen, so z.B. in Teams in einem Unternehmen.<sup>42</sup>

Sprache ist dagegen eine „Welt von gemeinsamen und mit geteilten Bedeutungen“.<sup>43</sup> Für Arist von Schlippe ist Sprache vielmehr als das gesprochene Wort. Festzuhalten ist, dass die symbolhaft – abstrakte Sprache eine wichtige und notwendige Voraussetzung für den Menschen als Kulturwesen ist und, dass Sprache einen großen Teil der Kultur ausmacht und bestimmt.

Sprachliche Verständigung ist ein zentraler Bestandteil der Zusammenarbeit im Unternehmen. Die muslimischen Mitarbeiterinnen müssen in der Lage sein, sich in der Hauptsprache des Landes verständigen zu können. Gerade wenn Anweisungen nicht verstanden werden und Aufgaben nicht ordnungsgemäß bewältigt werden können, kann es zu erheblichen Schwierigkeiten kommen.

Sprach- und Qualifikationsbarrieren sowie unterschiedliche Standards in der Arbeitsausführung, die zu Hemmnissen in der Produktion führen, sprechen ebenfalls gegen eine kulturelle Öffnung im Unternehmen.<sup>44</sup> Gerade im Produktionsgewerbe müssen bei der Arbeit an Maschinen bestimmte Vorschriften beachtet werden, um die Sicherheit der Arbeitnehmer zu

---

42 Vgl. Porter/Smovar (2004)

43 Vgl. Von Schlippe (2003) S. 53

44 Vgl. Leenen, R./Scheitza, A/ Wiedermeyer, M. (2006) S. 131

gewährleisten, diese müssen auch verstanden werden.

Muslimische Frauen aus dem Nahen Osten finden in Schweden eine ganz andere Sprache vor sich, die für sie schwer zu erlernen ist. Es kann sehr schnell zu Schwierigkeiten in der Kommunikation und dadurch zu interpersonellen Konflikten kommen.

An dieser Stelle sei erwähnt, dass die Sprache der muslimischen Migrantinnen von der arabischen Sprache dominiert wird. Andere Sprachen wie Persisch, Türkisch, Urdu leiten sich daraus ab. Die Schwedische Sprache gehört zur indogermanischen Sprachfamilie. Die Muslime bezeichnen die arabische Sprache als Mutter aller Sprachen, da der Koran, das Heilige Buch in der arabischen Sprache ist.<sup>45</sup>

#### **4.2.2.1.2. Geschlechtertrennung**

Einer muslimischen Frau ist der freie Umgang mit dem anderen Geschlecht untersagt. Die gläubigen muslimischen Frauen sehen es als ihre Pflicht an den Geboten im Koran Folge zu leisten und dementsprechend sich zu bedecken. Das Wort „Pardah“ bedeutet „Verhüllung“ und steht im Islam für die Geschlechtertrennung und bezeichnet das islamische Moralsystem sowie die Einhaltung der islamischen Kleiderordnung.<sup>46</sup> Laut Yalniz wird der Schleier häufig bei „Nicht-Muslimen...völlig missverstanden...und als Symbol für die angebliche Unterdrückung und Missachtung der Frau...“<sup>47</sup> gesehen.

Chahdrott Djavann beschreibt den Schleier als „etwas Schreckliches und Unterdrückendes gegenüber den Frauen.“<sup>48</sup> Es ist sicher, dass das Tragen eines Kopftuchs oder des Schleiers keine persische Sitte ist, sondern ein klare Gebote für eine gläubige muslimische Frau aus dem Koran, die sich zu Bekleidung der Frau äußern.<sup>49</sup> Im Allgemeinen soll sich die Frau vor allen Männern, die nicht aus ihrer Verwandtschaft stammen, ein Kopftuch tragen. Sie darf nur das zeigen, „...was sichtbar sein muss.“<sup>50</sup> Dies ist auch der Fall im Unternehmen, also im Kollegenkreis. Die muslimische Mitarbeiterin könnte den Anspruch erheben, ihr Arbeitszimmer nur mit einer weiblichen Kollegin teilen zu

45 Vgl. Ahmad, T. M. (1997), S. 47

46 Vgl. Yalniz, R. (1997) S. 3

47 Vgl. ebd.

48 Vgl. Djavann (2007) S. 15

49 Vgl. Ahmad, T. M. (2008) S. 108

50 Vgl. Koran (Sure 33:60)

wollen. Einige Unternehmen in Schweden laden beispielsweise ihre Mitarbeiter am Freitagnachmittag zu einem kleinen Drink mit Obstsäften, Wein und Bier ein. Es kommt auch vor, dass man zu „Freizeitaktivitäten“ wie Golf, Tennis, Sportfischen oder Elchjagd eingeladen wird. Es besteht die Gefahr, dass eine muslimische Mitarbeiterin diese Aktivitäten ablehnt und sich isoliert. Da das „Wir-Gefühl“ innerhalb der Belegschaft hoch geschätzt wird, steht das Unternehmen vor einer großen Herausforderung, ihre muslimische Mitarbeiterin in dem Fall zu integrieren.

#### **4.2.2.1.3. Händeschütteln**

Kulturelle Unterschiede in Verhaltensweisen von Menschen anderer Herkunft sind nichts Außergewöhnliches. Die Unterschiede treten in den Bereichen Kommunikationsstil, Grad der Höflichkeit und im nonverbalen Bereich am deutlichsten hervor. Auch wenn die kulturellen Diskrepanzen meist offensichtlich sind, ist zu berücksichtigen, dass Kulturen nicht statisch und auch nicht homogen sind. Sie unterliegen fortwährenden Veränderungen und stehen in wechselseitiger Wirkung zueinander.<sup>51</sup>

Kulturelle Unterschiede bei den Begrüßungsritualen sind üblich. Bei den Hindus z.B. werden die Hände vor der Brust aneinander gelegt und sich leicht verbeugt. Die muslimischen Frauen meiden das Händeschütteln mit dem anderen Geschlecht. Nicht-Muslime fühlen sich in solchen Situationen oftmals vor den Kopf gestoßen und empfinden es gar als eine Beleidigung.<sup>52</sup>

In schwedischen Unternehmen sind die Mitarbeiter zwar sehr aufgabenorientiert, der Austausch von sachlichen Informationen steht unter Kollegen im Vordergrund und persönliche Angelegenheiten kommen im Arbeitskontext kaum zur Sprache, dennoch schütteln sich Schweden die Hände und halten Augenkontakt, solange gesprochen wird. Jeder einzelne in einem Geschäftsteam wird mit Handschlag mit „hej“ und Vornamen begrüßt und die Verabschiedung erfolgt mit „hejdå“ und ebenfalls mit Händeschütteln.

Im Geschäftsleben sprechen sich alle Mitarbeiter gleich welcher Hierarchie mit Vornamen und „Du“ an. Hier das „Wir-Gefühl“ wieder erste Priorität. Der Manager ist meist „mehr Freund als Chef“, was sich aus der Tatsache ergibt,

---

<sup>51</sup> Vgl. Deborah T. (1982)

<sup>52</sup> Vgl. Samuelsson (2005) S.170

dass es weniger Unterschiede bezogen auf den Status gibt. Die Machtdistanz in schwedischen Unternehmen ist gering. Der Dialog mit den Mitarbeitern wird gesucht, sie werden stark in Unternehmensentscheidungen involviert. Status wird selten erwähnt. Formalitäten spielen keine bedeutende Rolle. Auch ist es so, dass Mitarbeiter sich hierarchisch übergeordneten Personen nicht unterlegen fühlen. Der Chef muss nicht alle Lösungen und Antworten haben. Deswegen spricht man auch von so genannten "flachen" Hierarchien.

#### **4.2.2.2. Religiöse Pflichten**

Die schwedische Verfassung garantiert Religionsfreiheit. Obwohl die evangelisch-lutherische Kirche Staatskirche ist, haben der Staat und die Kirche ein Abkommen getroffen, wonach diese Verbindung im Jahre 2000 endet.<sup>53</sup> Minderheitsreligionen werden im Regelfall nicht gegenüber etablierten Religionen benachteiligt. Die Verfassung verbietet selektive Gesetzgebung oder Diskriminierung gegen nicht traditionelle Religionen. §2 der schwedischen Verfassung führt aus:

„Die Möglichkeiten ethnischer, sprachlicher und religiöser Minderheiten, ein eigenes kulturelles Leben und eigene Glaubensgemeinschaften zu bewahren und zu entwickeln, sind zu fördern.“<sup>54</sup> §1 im zweiten Kapitel der Verfassung („Grundrechte und Freiheiten“) führt aus: „Jedem Staatsbürger ist dem Gemeinwesen gegenüber zugesichert: 6. Religionsfreiheit: die Freiheit, seine Religion allein oder zusammen mit anderen auszuüben.“<sup>55</sup>

Somit hat jeder das Recht seinen Glauben frei auszuüben und auch im Unternehmen kann dieser Anspruch erhoben werden. Im folgenden werden einige religiöse Pflichten einer muslimischen Mitarbeiterin beschrieben.

##### **4.2.2.2.1. Verrichtung des Gebets**

Im islamischen Glauben steht der Glaube an den einen und einzigen Gott im Vordergrund und stützt sich auf die fünf Säulen der religiösen Grundpflichten, die jeder Muslim einhalten muss. Diese fünf Säulen bestehen aus dem Glaubensbekenntnis, dem rituellen Pflichtgebet, dem Fasten, der Almosengabe

---

<sup>53</sup> Vgl. scientology-fakten (2010)

<sup>54</sup> Vgl. Verfassung des Königreiches Schweden (1997-2011)

<sup>55</sup> Vgl. ebd.

und der Wallfahrt nach Mekka. Die zweite Säule, welche das Pflichtgebet einschließt, umfasst eine tägliche Abhandlung von Gebeten, die an fünf genau festgesetzten Zeiten verrichtet werden müssen. Vor dem Morgengrauen, am Mittag, am Nachmittag und am Abend müssen Muslime sich und den Gebetsort reinigen, um danach in genau vorgeschriebenen, wechselnden Grundpositionen das Pflichtgebet (Salat) abzuhalten.<sup>56</sup> Es kann zu Problemen führen, wenn eine muslimische Mitarbeiterin während der Arbeitszeit wichtige Aufgaben abbrechen muss, um das Gebet zu verrichten. Dadurch können Unstimmigkeiten im Arbeitsverlauf entstehen und Störungen in der Arbeitsweise auftreten. Außerdem kann sich die Arbeitszeit dadurch verkürzen. Andere Mitarbeiter aus der Belegschaft können sich durch die Gebetsrituale gestört fühlen und ungerecht behandelt fühlen, wenn Pausenanzahl und Länge nicht gerecht verteilt ist.

#### **4.2.2.2.2. Religiöse Feiertage**

Es gibt wichtige Gesetze in Schwedens Arbeitsrecht; wie das Kündigungsschutzgesetz (lagen om anställningskydd), das Mitbestimmungsrecht (lagen om medbestämmande) und das Urlaubsgesetz (semesterlagen).<sup>57</sup>

Der Urlaub beträgt - bereits seit 1978 - laut schwedischem Arbeitsrecht mindestens 25 Arbeitstage (Samstag und Sonntag nicht mitgerechnet), denn das schreibt das Urlaubsgesetz in Schweden vor. Es gibt allerdings auch Arbeitnehmer, die in ihrem Job in Schweden auf bis zu 30 Urlaubstage kommen. Dazu gibt es acht gesetzliche Feiertage. Fast alle schwedischen Feiertage mit Ausnahme von Mittsommer und erstem Mai basieren auf dem christlichen Glauben.

Der Festtagsruhe nichtchristlicher Religionen wurde bisher keine Bedeutung beigemessen, aber es kommt gerade von den Muslimen immer wieder die Forderung nach einer Berücksichtigung der muslimischen Feiertage, wie das jährliche Eid- Fest nach dem Fastenmonat Ramadhan und das Opferfest zum Zeitpunkt der Pilgerfahrt nach Mekka. Erwähnenswert ist außerdem, dass aufgrund des islamischen Mondkalenders die Feste zu jeder Jahreszeit

---

<sup>56</sup> Vgl. Urban & Vogel (2008) S.73 ff.

<sup>57</sup> Vgl. schwedenbusiness (2009)

stattfinden können, die Verschiebung findet rückwärts im Sonnenkalender um meist elf Tage statt.

Wenn die muslimischen Mitarbeiterinnen zu ihren Feiertagen nicht zur Arbeit erscheinen, könnte dies zu Konfliktpotenzialen innerhalb der Belegschaft führen, denn dadurch entsteht eine ungleiche Anzahl an Feiertagen.

#### **4.2.2.2.3. Kopftuch – Teil der Glaubenspraxis**

Seit 1951 gibt es die Religionsfreiheit in Schweden und die Wahl der Kleidung ist dadurch ebenfalls nicht eingeschränkt., es sei denn sie verstößt gegen die Arbeitsschutzvorschriften. Kulturelle Freiheit und das Recht, seine eigene Kultur zu leben sind in der Verfassung verankert.<sup>58</sup> Was für eine Bedeutung hat das Kopftuch oder die Verschleierung in so einer freizügigen Gesellschaft wie in Schweden. Das Gebot im Koran ist eindeutig: „Und sprich zu den gläubigen Frauen, dass sie ihre Blicke zu Boden schlagen und ihre Keuschheit wahren sollen und dass sie ihre Reize nicht zur Schau tragen sollen, bis auf das, was davon sichtbar sein muss, und ... ihre Reize vor niemandem enthüllen als vor ihren Gatten...“<sup>59</sup> Der Islam ergreift alle Maßnahmen um „...Keuschheit, Treue, Beherrschtheit..., zu fördern.“<sup>60</sup> Eine muslimische Frau trägt eine Kopfbedeckung oder Schleier, damit sie in der Öffentlichkeit als Muslimin erkannt wird. Sie möchte sich offen zu ihrem Glauben bekennen. Mit der Verschleierung „demonstriert sie ihre Keuschheit, ihren Verzicht auf das leichte, prickelnde Spiel des Flirts.“<sup>61</sup>

Laut der islamischen Lehre ist eine muslimische Frau verpflichtet sich in der Öffentlichkeit so zu kleiden, dass sie wenig sexuelles Interesse erweckt. Eine Frau, die sich verschleiert, übernimmt damit auch ein Stück moralische und spirituelle Verantwortung für ihre männliche Umwelt. Ein weiterer Punkt, den Yalniz in ihrem Aufsatz für das Tragen des Schleiers nennt, ist der „Schutz der Familie.“ Sie möchte durch die Bedeckung ihrer Schönheit, die auch in ihren Haaren liegt, kundtun, dass sie nicht flirten will und keine sexuellen Beziehungen zu fremden Männern haben möchte.<sup>62</sup> Laut eines Berichts der Ahlul Bayt Agency ABNA befürworten laut einer Studie, die von der Universität

---

58 Vgl. Knocke (2000 ) S. 122

59 Vgl. Koran (Sure 24:32)

60 Vgl. ebd.

61 Vgl. Yalniz, R. (1997) S. 2

62 Vgl. Hübsch, H. (2005) S. 4



Uppsala durchgeführt wurde, neun von zehn Befragten in Schweden das Tragen eines islamischen Kopftuchs. Etwa 60% der Befragten gaben sogar an, dass Ihnen das Tragen eines Hijabs am Arbeitsplatz nichts ausmachen würde und sie Verständnis dafür zeigen würden, wenn das Gesicht erkennbar sei.<sup>63</sup>

Eine Kopfbedeckung ist demnach kein Ausdruck von Aggressivität oder gar eine Demonstration politischer Machtbestrebungen, sondern eine Glaubenspraxis.<sup>64</sup> Sie dient schlicht und einfach der Abwehr von unlauteren Gelüsten und ist damit fester Bestandteil der islamischen Ethik und ein Gebot der islamischen Morallehre. Problematisch ist es, wenn muslimische Mitarbeiterinnen aus der Belegschaft auch am Arbeitsplatz auf das Kopftuch bzw. auf die islamische Kleidung nicht verzichten möchten. Es ist ein Symbol ihrer religiösen Identität und die Regierung hat seine Verwendung nicht eingeschränkt. Hier kann es zu Unstimmigkeiten mit den Unternehmensvorschriften für angemessene Arbeitskleidung kommen.

## **5. Handlungsempfehlungen und Integrationsmaßnahmen**

Vor dem Hintergrund von kulturellen und religiösen Unterschieden, werden in dem nun folgenden Abschnitt Maßnahmen vorgestellt, die eine Integration der Migranten und besonders der muslimischen Migrantinnen auf dem schwedischen Arbeitsmarkt und im Unternehmen fördern. Hinsichtlich der Integrationsmaßnahmen erfolgt im Nachstehenden eine Differenzierung von Maßnahmen, die durch den Staat selbst, durch die Unternehmensführung und von der muslimischen Belegschaft selbst zu implementieren sind.

### **5.1. Seitens des Staates**

Der Staat selbst kann hinsichtlich der Integration von Migranten viel beitragen. Durch staatliche Maßnahmen sind Integrationsprobleme schon im Voraus vermeidbar. Das Integrationsmodell von Schweden zur Eingliederung von Migranten ist zum Teil vorbildlich, dennoch sind weitere Maßnahmen erforderlich.

---

<sup>63</sup> Vgl. ABNA (2012)

<sup>64</sup> Vgl. Khan, Z. .M. (1989) S. 18

### 5.1.1. Bekämpfung bestimmter Formen von Fremdenfeindlichkeit

Das Antidiskriminierungsgesetz in Schweden wurde im Jahre 1990 geschaffen und ist bis 1999 in mehreren Schritten verbessert worden.<sup>65</sup> Es beinhaltet beispielsweise die Verpflichtung für Arbeitgeber, erkennbare Beschäftigungsziele und konkrete Maßnahmen für eine Integration der ausländischen Arbeitnehmer zu formulieren und umzusetzen. Diese Schritte werden auf gesamtstaatlicher Ebene von Ombudsstellen überwacht. In Schweden haben alle Migranten Anspruch auf die Sozialsicherungssysteme des Staates. Auch beim Wohnbau und bei Ansprüchen auf das Bildungssystem werden Zuwanderer nicht benachteiligt. Die Möglichkeit zur Bewahrung der eigenen Kultur und Identität ist in Schweden ein zentraler Punkt für eine erfolgreiche Integration.

Im Allgemeinen zeichnet sich in Schweden der öffentliche Diskurs über Migration und Integration trotz sporadischer Zuspitzungen durch ein hohes Maß an politischer Korrektheit aus. Dies ist auch vorbildlich, denn wenn beispielsweise Massenmedien über Straftaten berichten, verzichten sie in der Regel auf Angaben über Herkunft bzw. Abstammung der vermeintlichen Täter, bis eine Verurteilung erfolgt oder zumindest offiziell Anklage erhoben wird. Rechtsextreme Parteien, die offen gegen die Einwanderungs- und Integrationspolitik der Regierung Stimmung machen, sind – anders als in Dänemark, Norwegen und seit Kurzem auch Finnland – bislang nur Randerscheinungen, die weit von einer Meinungsführerschaft entfernt sind. Es zeichnet sich jedoch ab, dass die rechtsradikalen „Schwedendemokraten“ (*Sverigedemokraterna*) von immer mehr Wählern unterstützt werden.<sup>66</sup>

Als eine Moschee von Anhängern dieser Partei in Brand gesetzt wurde, reagierte die Regierung sehr rasch. An den Schulen wurden Aktionsprogramme zum Abbau von Konfliktgefahren durchgeführt. Die Haushalte wurden mit Informationsbroschüren über die aktuellen Geschehnisse informiert. Durch wachsende Probleme mit Rassismus ließ die Regierung ein neues Gesetz beschließen. Seitdem ist das Tragen von neonazistischen Symbolen und das Verbreiten von rassistischen Botschaften verboten und kann mit bis zwei Jahren Haft bestraft werden.<sup>67</sup> Arbeitgeber, die ein Diskriminierungsverhalten

---

65 Vgl. sweden (2012)

66 Vgl. Rädler, P. (1999) S. 228

67 Vgl. Rädler, P. (1999) S. 230ff.

gegenüber Migranten ausüben, sollten mit noch höheren Sanktionen bestraft werden.

Die Regierung sollte sich dafür einsetzen, dass Migranten gerade im öffentlichen Dienst nicht benachteiligt werden; außerdem sollten die Voraussetzung zur Vergebung der Staatsbürgerschaft vereinfacht werden. Dies ist auch wichtig, damit muslimische Migranten politisch auch aktiv werden. Es muss den Migranten erst eine Perspektive geboten werden, bevor etwas von ihnen gefordert wird.

Diese Maßnahmen machen deutlich, wie sehr sich die schwedische Regierung für eine funktionierende schwedische Gesellschaft einsetzt, nur sollten diese Aktionen intensiver beispielsweise durch Medien an die Öffentlichkeit gebracht werden.

### **5.1.2. Sprach- und Integrationskurse**

Integrationskurse für neu Zugewanderte sollten heute ein zentrales Element staatlicher Integrationspolitik in Schweden sein.

Jeder Einwanderer, der eine Aufenthaltserlaubnis benötigt, muss einen Kurs „Schwedisch für Einwanderer“ belegen, der jeweils von der aufnehmenden Gemeinde angeboten und bezahlt wird.<sup>68</sup> Dies gilt allerdings nur für diejenigen, die Sozialleistungen beziehen. Der Kurs wird mit einer Prüfung abgeschlossen, die als wichtige Voraussetzung für die Arbeitssuche gilt. Im Mittelpunkt dieser Kurse steht die Unterrichtung der Landessprache. Nicht nur Sprache, sondern auch Grundkenntnisse über die Aufnahmegesellschaft und schwedische Traditionen sollten vermittelt und erste Zugänge zum Arbeitsmarkt eröffnet werden. Die beste Art der Integration in die schwedische Gesellschaft sei eine schnelle Integration in den Arbeitsmarkt, hierfür sind Kenntnisse der Landessprache der erste Schlüssel für weitere Teilhabechancen in der Aufnahmegesellschaft. Es sollen vom Staat außerdem erhebliche finanzielle und administrative Ressourcen investiert werden, um ein weit gespanntes Angebot von Sprach- und Integrationskursen für Zuwanderer bereit zu stellen. Den kommunalen Bibliotheken sollten noch mehr finanzielle Mittel für die Anschaffung von Lexika, Zeitschriften und Büchern in den am häufigsten vertretenen Einwanderersprachen zur Verfügung gestellt werden.

---

<sup>68</sup> Vgl. Benito (2007) S. 336

Nicht zu unterschätzen, sind gezielte Sprachförderangebote für Frauen mit niedrigerem Bildungsniveau kombiniert mit Kinderbetreuung. Lerngruppen sind unbedingt nach dem Bildungsstand zu differenzieren, damit Frauen, die keine Bildung haben, sich in gemischten Gruppen nicht für ihre langsame Lerngeschwindigkeit schämen müssen und die Möglichkeit bekommen einen Sprachkurs mit niedrigem Schwierigkeitsgrad zu besuchen. Diese und andere Gründe für Nichtteilnahme bzw. Kursabbruch sollten individuell hinterfragt werden und die Ursachen dafür möglichst behoben werden.

### **5.1.3. Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen**

Integration von Migrantinnen sollte durch eine Reihe von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen gefördert werden.

Einer der wichtigsten Bereiche, an denen gearbeitet werden muss, ist die Förderung der Möglichkeiten bei Berufs- und Weiterbildung sowie eine aktive Stellenvermittlung für Migrantinnen. Viele im Herkunftsland qualifiziert ausgebildete muslimische Migrantinnen sind in Schweden weit unter ihrer Qualifikation beschäftigt. Durch eine noch engere Zusammenarbeit zwischen der Arbeitsverwaltung, der Wirtschaft und die Förderung von Institutionen, die sich mit der Feststellung der Vergleichbarkeit der ausländischen Qualifikation mit den schwedischen Ausbildungsordnungen befassen, kann eine Verbesserung der Situation erreicht werden.

Migrantinnen mit ausländischem Hochschulexamen sollte bei Bedarf eine Karriereplanung durch die Arbeitsvermittlung und während einer Etablierungszeit angeboten werden. Es sollte gemeinsam ein langfristiger Handlungsplan ausgearbeitet werden, der schrittweise zu einer dem Kompetenzniveau entsprechenden Arbeit führt.

Um das Ausgegrenzt sein der Neuzuwanderer zu brechen, muss dafür gesorgt werden, dass es sich künftig für Migranten stärker „lohnt“ zu arbeiten. Sie sollen Anreize bekommen, auch Jobs im Niedriglohnbereich anzunehmen. Zusätzlich sollte der Staat dafür sorgen, dass es für Zuwanderer leichter wird, eine ausländische Berufsausbildung in Schweden anerkennen zu lassen oder ggf. eine kürzere Zusatzausbildung zu machen, um dann mit einem anerkannten Bildungs- oder Berufsabschluss bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu haben.

## **5.2. Seitens der Unternehmen**

Seitens des Unternehmens können Konfliktpotenziale der personellen Vielfalt durch „Diversity Management“ umgangen werden. Das Konzept des Diversity Managements (DM) wendet den Anti-Diskriminierungsauftrag ins Positive.<sup>69</sup> DM zielt darauf, in Organisationen Bedingungen herzustellen, die es allen Personen ermöglichen, unabhängig von soziokulturellen und körperlichen Unterschieden ihr Leistungspotenzial, ihre Kompetenzen und ihre Kreativität optimal ein- und zur Geltung bringen zu können. Unterschiede bezüglich Kultur und ethnischen Hintergrund beruhen zumeist auf den verschiedenen Muttersprachen einher. Auch wenn die betroffenen Beschäftigten über Grundkenntnisse der schwedischen Sprache verfügen, fällt ihnen die Orientierung in der Organisation zu Anfang meist schwer.

Hier sei das Beispiel der bilingualen Einführungsveranstaltungen und der bilinguale Beschilderung genannt, diese können den Einstieg in den Arbeitsalltag erleichtern. DM findet sich auch in Organisationen der politischen Verantwortung und seit Ende der 90er Jahre in einzelnen Kommunen in Schweden.<sup>70</sup>

Während man in den vergangenen Jahrzehnten einfach Anpassungsleistungen der zugewanderten Arbeitskräfte erwartete, zeigt sich heute, dass sowohl die Führung multikultureller Teams als auch das Miteinander in kulturell gemischten Arbeitsgruppen hohe Kompetenzen verlangen.

### **5.2.1. Diversity Management**

Unter Diversity Management wird die „betriebswirtschaftlich und verhaltenswissenschaftlich fundierte, an den Zielen des Unternehmens und den Interessen der Mitarbeiter ausgerichtete Gestaltung von Homogenität und Heterogenität der Belegschaft“<sup>71</sup> verstanden, wobei der Begriff „Diversity“ zumeist mit Diversität, Heterogenität, Vielheit, Verschiedenartigkeit der Belegschaft oder auch Vielfalt übersetzt wird.<sup>72</sup>

Der historische Ursprung des DM liegt in den sozialen Protesten der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung der Mitte des letzten Jahrhunderts.

---

69 Vgl. Karlsfeld, A. (2010) S. 244

70 Vgl. Fägerlind/Ekelög (2001)

71 Vgl. Becker, M. (2007) S. 53

72 Vgl. Derselbe (2006) S. 7

Durch den Kampf verschiedener Minderheitengruppen gegen die Diskriminierung in der Gesellschaft entstanden zunächst ethnisch-moralische Begründungen und gesetzliche Verpflichtungen für Arbeitgeber zur Förderung der Chancengleichheit aller Beschäftigten, auf denen sich das Konzept des DM aufbaute.<sup>73</sup>

Auch schwedische Unternehmen rücken DM mehr und mehr in den Fokus ihrer Bemühungen, da die Belegschaft vieler Organisationen durch die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen zwangsläufig heterogener wird. So z.B. auch die schwedische Aktiengesellschaft Fresh AB, die Lüftungsprodukte aus Metall und Kunststoff herstellt.<sup>74</sup>

### **5.2.1.1. Arbeitszeiten**

Die tägliche Arbeitszeiten und Urlaubstage können unter DM flexibel gestaltet werden. Mehr als die Hälfte der schwedischen Arbeitgeber gestatten ihren Beschäftigten, die Arbeitszeiten in einem gewissen Grad flexibel zu gestalten. Zu dieser Thematik werden die Gebetspausen- und Feiertagsregelung auf der Basis der Ausübung der religiösen Pflichten einer muslimischen Mitarbeiterin erarbeitet.

#### **5.2.1.1.1. Gebetspausen**

Im Kontext der Arbeitszeitgestaltung wird angestrebt ggf. arbeitnehmergruppenspezifische, flexible Regelungen zu vereinbaren, bei denen sowohl den Betrieben als auch den Beschäftigten Gestaltungsspielräume zustehen. Schweden gehört zu den Ländern mit den flexibelsten Arbeitszeiten in Europa. Die übliche Arbeitszeit in Schweden beträgt 40 Stunden pro Woche. Arbeitnehmer haben Anspruch auf Pausen während des Arbeitstages, gerade Kaffeepausen, die sog. „fika“ werden 3-4 mal tägl. zelebriert und dienen der Entspannung und Kommunikation. Normalerweise sieht die Pausenregelung so aus, dass nicht mehr als fünf Stunden am Stück gearbeitet werden muss.<sup>75</sup> Ein Wort im Schwedischen heißt "lagom". Sinngemäß übersetzt, heißt es "genug, gerade richtig". Dieses Wort ist in schwedischen Betrieben zur Lebensphilosophie geworden. Statt sich mit

---

<sup>73</sup> Vgl. Vedder G. (2006) S. 3 f.

<sup>74</sup> Vgl. fresh.se (2010)

<sup>75</sup> Vgl. Potthoff, P. (2004) S. 46

unnötigen Dingen auseinander zu setzen, konzentrieren sich Arbeitnehmer und viele Arbeitgeber darauf, genau und gut das zu tun, was nötig ist. Auf die Frage, wie viel Zeit habe ich für die Aufgabe, hört man "lagom" d.h. genau so viel Zeit, wie nötig ist!

Im Fall einer muslimischen Mitarbeiterin muss berücksichtigt werden, dass sie das Recht hat ihren Glauben frei auszuüben. Um die religiöse Ausübung des Gebets müsste sie also eine fünf bis zehn minütige Pause während der Arbeitszeit einlegen. Eine Halbstündige Pause nach fünf Stunden Arbeit könnte in zwei Viertel Stunden eingeteilt werden. Im Normalfall fallen nur zwei bis drei Gebetszeiten in die Arbeitszeit.

Im Produktionsgewerbe müsste allerdings überprüft werden, ob es möglich sei die Maschinen für zehn bis fünfzehn Minuten ohne Aufsicht zu lassen oder geeigneten Ersatz durch einen weiteren Mitarbeiter zu finden. Wenn dies der Fall wäre, gäbe es kein Hindernis einen Teil der Pause vorzuziehen. Die Vereinbarung der Pausenregelung hängt sehr stark von der Situation und Arbeitsumfeld ab.

Bei dieser Problematik der gegenseitigen Rücksichtnahme muss in erster Linie kommuniziert werden. Das bedeutet, dass ein offenes Gespräch - auf freiwilliger Basis - schon während der Vertragsanbahnung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine Art Vertrauensverhältnis schaffen kann. So sollte Seitens der Arbeitnehmerin der Wunsch auf Religionsausübung geäußert werden, um ggf. Maßnahmen vorzubereiten. Die ständige Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Angestellten ist äußerst wichtig, denn nur so können Pausen individuell gestaltet werden. Transparenz und Aufklärung wäre ein weiterer Beitrag zum gegenseitigen Verständnis, so könnten Mitarbeitertreffen arrangiert, werden in denen offen über das Thema Religion und die Verschiedenheit in den Kulturen gesprochen wird.

#### **5.2.1.1.2. Feiertagsregelung**

Fast alle schwedische Feiertage mit Ausnahme von Mittsommer und erstem Mai basieren auf dem christlichen Glauben. Das islamische Eid-Fest findet am Ende des Fastenmonats Ramadhan statt und das jährliche Opferfest zum Zeitpunkt der Pilgerfahrt, beides sind keine schwedische Feiertage. Außerdem können aufgrund des islamischen Mondkalenders die Feste zu jeder Jahreszeit

stattfinden, die Verschiebung findet rückwärts im Sonnenkalender um 11 Tage statt.<sup>76</sup> Eine rechtzeitige Absprache mit dem Arbeitnehmer sollte den Urlaubsanspruch planbar machen.

Durch eine möglichst großzügige Verteilung der Arbeitszeit kann ein möglichst hohes Maß an Sozialverträglichkeit geschaffen werden.

Flexible Arbeitszeitgestaltung ermöglicht es den Arbeitnehmern nicht nur die Lage der regelmäßigen Arbeitszeit individuell zu beeinflussen, sondern auch bezahlte oder unbezahlte Urlaubstage nach ihrem individuellen Bedürfnis zu erhalten.

Durch Berücksichtigung spezifischer Wünsche, aufbauend auf einer insgesamt toleranten Arbeitszeitregelung, haben Unternehmen die Möglichkeit, Wertschätzung gegenüber ihren Beschäftigten auszudrücken und so die Loyalität und Motivation zu erhöhen.

Muslimische Beschäftigte begehen die oben erwähnten Feiertage, die in schwedischen Unternehmen nicht berücksichtigt werden bzw. oftmals nicht einmal bekannt sind. Auf Antrag der Mitarbeiterin sollte diese jedoch an den Feiertagen ihres Kulturkreises von der Arbeit freigestellt werden. Es bestünde außerdem die Möglichkeit im Arbeitsvertrag einen Sonderurlaub zu gewähren. Dieser Sonderurlaub könnte sich nur auf die religiöse Feiertage beschränken. Die Berücksichtigung kulturspezifischer Feiertage gäbe der Beschäftigten die Möglichkeit, ihre Traditionen auch im schwedischen Kontext zu wahren. Aus der Perspektive des Unternehmens würde sich eine Freistellung gut eignen, um beispielsweise Überstunden abzubauen.

### **5.2.1.2. Arbeitsplatz**

Durch die Schaffung von geeigneten Arbeitsbedingungen soll der Arbeitsplatz an die Bedürfnisse des Mitarbeiters angepasst werden. Neben wirtschaftlichen Zielen wie der Erhöhung der Arbeitsproduktivität oder der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit soll in erster Linie Arbeitszufriedenheit generiert werden.

#### **5.2.1.2.1. Gebetsräume / Quiet Rooms**

Eine Pflicht des Arbeitgebers zur Bereitstellung von Gebetsräumlichkeiten oder zur Ermöglichung der Religionsausübung während der Arbeitszeit ist

---

<sup>76</sup> Vgl. ahmadiyya-islam (2012)



in Schweden gesetzlich nicht vorgesehen.

Im Falle der muslimischen Mitarbeiterinnen könnte ein spezieller Gebetsraum günstig sein, das Gebet konzentriert zu verrichten und dabei die anderen Mitarbeiter nicht bei ihrer Arbeit zu stören. Wir gehen davon aus, dass das Gebet von einer muslimischen Frau im Stillen aufgesagt wird, denn ein Einzelgebet wird im Normalfall nicht laut rezitiert. Es sei denn alle muslimischen Mitarbeiter aus der Belegschaft stammen aus derselben muslimischen Glaubensgemeinschaft und möchten das Gebet in Gemeinschaft verrichten, was sehr unwahrscheinlich ist, da es im Islam über 72 Gruppierungen gibt.

Während die Einrichtung eines Gebetsraums beispielsweise für Muslime in schwedischen Unternehmen weitgehend auf Unverständnis trifft, sind die sog. Quiet-Rooms die optimale Lösung dafür. In Betrieben könnten Quiet-Rooms eingerichtet werden. Diese Räume können nicht nur für Mitarbeiter unterschiedlicher religiöser Prägung als Gebets- oder Meditationsräume dienen, sondern allen Mitarbeitern als stille Räume für Erholung zur Verfügung gestellt werden.

#### **5.2.1.2.2. Kleiderordnung**

Ein grundsätzliches Verbot, Kopftücher als religiöses Symbol zu tragen, verstößt gegen das Diskriminierungsverbot in Schweden, allerdings können betriebliche Bedürfnisse Ausnahmen rechtfertigen.

Im Fall des Tragen eines Kopftuchs im Unternehmen müssen die Arbeits- und Unfallvorschriften unbedingt eingehalten werden. Das Kopftuch müsste ggf. fest an den Kopf gewickelt werden, damit es nicht bspw. im Produktionsgewerbe in der Maschine verfangen kann und somit keine Gefahr birgt. Es ist ein Teil der Person und gehört zu ihrer Identifikation. Eine Burka<sup>77</sup> ist allerdings eine komplette Verschleierung des Körpers, was auch zum Teil das Gesicht bedeckt. Am Arbeitsplatz muss sich die Arbeitnehmerin, so kleiden, dass das Gesicht sichtbar ist. Das Kopftuch soll einer Art Geschlechtertrennung dienen, aber in dem Fall darf die Lehre nicht falsch verstanden werden. Die Arbeitnehmerin ist dazu verpflichtet für sich selbst zu entscheiden, wo ihre Grenzen sind. Wir finden keine Hinweise in den islamischen Schriften dafür, dass sie mit dem

---

<sup>77</sup> Das ist ein Kleidungsstück, das der vollständigen Verschleierung des Körpers dient. Die Burka wird von vielen muslimischen Frauen in Afghanistan und einem Teil der Frauen in Pakistan, Indien und anderen muslimischen Ländern getragen

anderen Geschlecht nicht kommunizieren darf oder in jeglicher Hinsicht eingeschränkt ist.

Außerdem schreibt der Islam an sich keinen bestimmten Kleidungsstil für gläubige Frauen vor, sondern legt einen großen Wert auf das bedeckt sein, womit die Keuschheit gewahrt werden kann. Dementsprechend wäre es nicht falsch eine Jeans und ein langes Oberteil als islamische Kleidung zu bezeichnen. Hier sei als Vorbildliches Beispiel das schwedische Unternehmen IKEA genannt. Die Mitarbeiterstruktur von IKEA ist genauso unterschiedlich wie die Kundenstruktur. Muslimische Mitarbeiterinnen des Möbelherstellers dürfen ein Kopftuch tragen. Ein blaues Kopftuch mit gelbem Stirnband wird von IKEA dann zur Verfügung gestellt. Die nachhaltige Integration von Diversity führt bei IKEA letztendlich zu einer Win-win-Situation für alle Beteiligten.<sup>78</sup>

Spezielle Situationen erfordern spezielle Maßnahmen und ein hohes Maß an Flexibilität, was auch zum Vorteil beider Parteien genutzt werden kann. Zum einen bringt der verständnisvolle Umgang mit dem Angestellten einen hohen Grad an Motivation und Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber und zum anderen bringt er der Firma einen guten Leumund und evtl. Zertifikate als positive Referenz. Im vorliegenden Fall könnte durch Toleranz und gegenseitigen Respekt eine für alle Beteiligten angenehme Arbeitssituation geschaffen werden.

### **5.2.2. Diversity-orientierte Unternehmensführung**

Die Verantwortung für die Schaffung und Erhaltung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfeldes obliegt in besonderem Maße den Führungskräften. Entscheidungen, die von Führungskräften getroffen werden, schlagen sich in der Organisationskultur nieder und haben direkte oder indirekte Auswirkungen auf den Umgang mit Vielfalt in der Unternehmensorganisation. Zu den typischen, regelmäßigen Situationen in der Mitarbeiterführung – Führen von Auswahlgesprächen, Einführung neuer Mitarbeiter oder Behandlung von Konflikten – kommen interkulturelle Besonderheiten hinzu.

---

<sup>78</sup> Vgl. Francette Kurt (2010): DIVERSITY MANAGEMENT  
Wie Vielfalt zur Arbeitgebermarke und Performance beiträgt

### 5.2.1.1. Unternehmensleitbild

Einer der wichtigsten Vorgehensweise bei Diversity Management ist die Einbettung der Diversity-Idee ins Unternehmensleitbild. Das Unternehmensbild dient als Handlungs- und Orientierungsrahmen für alle Mitarbeiter in allen Positionen.

Um das Integrationsziel als eine Strategie oder einen Führungsansatz dauerhaft und erfolgreich in einem Unternehmen umzusetzen, ist es notwendig die erforderlichen Grundsätze innerhalb der Organisation aufleben zu lassen. Dementsprechend müssen alle Beteiligten die Richtlinien der umzusetzenden Idee verinnerlichen und ihr Handeln anpassen. Damit dieser Prozess stattfindet, müssen die neuen Werte und Ansichten schriftlich verankert werden. Dies geschieht durch die Formulierung eines Unternehmensleitbildes. Grundsätzlich sollte dieses die Unternehmenswerte, das Mission-Statement und die übergeordnete Vision enthalten. (siehe Abb. 2)

**Abb. 3: Struktur Unternehmensleitbild**



Quelle: In Anlehnung an: Kienbaum Consults (2006)

Hier könnte ganz besonders die Integration der muslimischen Mitarbeiterinnen berücksichtigt werden und daraus resultierende Diversity-orientierende Maßnahmen in das Unternehmensleitbild übernommen werden.

### 5.2.1.2. Führungskräftetraining

Um unwesentliche Beurteilungsfehler und daraus resultierende persönliche Willkür auszuschließen, sollte sich der Vorgesetzte im Vorfeld mit den zu erwartenden Verhaltenskriterien seines Gegenüber auseinandersetzen. Auch

bei der Personalbeurteilung beispielsweise müssen Führungskräfte sich auch neuer Beurteilungssysteme bedienen. Ein einzelnes, stringentes Set an Beurteilungskriterien kann auf den Facettenreichtum einer diversen Belegschaft nicht mehr angewendet werden. Die zu verrichtende Tätigkeit der Angestellten sollte interessant und abwechslungsreich sein und die Möglichkeit zur Übernahme von Verantwortung bieten. Dem Mitarbeiter jedweder kultureller und ethnischer Herkunft müssen Aufstiegschancen aufgezeigt und die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung in der Arbeit gegeben werden.

Durch spezielle Trainings können Führungskräfte auf die vielfältigen Herausforderungen der Arbeit mit heterogenen Belegschaft vorbereitet werden. Diese sind z.B. Skill-Building-Trainings. Skill-Building-Trainings zielen auf den Erwerb spezieller, interkultureller Fähigkeiten und Kompetenzen ab und können sich auf spezifische Komponenten der Führungsaufgabe beziehen. Zu den Skill-Building-Trainingsmaßnahmen zählen u.a. Trainings zur Verbesserung der Kommunikation mit Menschen anderer kultureller Zugehörigkeit sowie Trainings zum Umgang mit Konfliktsituationen.<sup>79</sup>

Das Awareness-Training hingegen fokussiert die Herausbildung eines Bewusstseins und Verständnisses für die Vielfalt in der Belegschaft des eigenen Unternehmens.

### **5.3. Seitens der muslimischen Belegschaft**

Auch die muslimischen Angestellten können viel dazu beitragen Missverständnisse und Vorurteile zu beheben.

#### **5.3.1. Interkultureller Dialog**

Interkulturelle Kommunikation im Alltag führt nicht genügend dazu, interkulturelles Potenzial zu wecken und neue Werte zu schöpfen, solange die Kommunikation nicht im Zwischen stattfindet. Das Zwischen ist der Ort, wo sich Menschen aus verschiedenen Kulturen komplementär integrieren können, in dem sie durch dialogische Kommunikation ihre relevanten Unterschiede sichtbar machen. Dadurch werden die Gemeinsamkeiten, die für die Entwicklung einer dritten Kultur fundamental sind, konstruktiv verstärkt.

Ein interkultureller Dialog, der Seitens der muslimischen Belegschaft unterstützt

<sup>79</sup> Vgl. Ferdmann, B.M./ Brody, S.E. (1996) S. 292 f.

werden sollte, ist sicherlich kein Instrument, womit Konflikte schnell gelöst werden können. Vielmehr kann der Dialogprozess dazu beitragen, dass diese Konflikte gar nicht erst entstehen. Wenn sich also die Beteiligten im Vorfeld über ihre Denkmuster und Vorteile bewusst werden, können Konfliktpotenziale von Anfang an entschärft werden.

Der bekannte Mystiker Krishnamutri ist der Meinung, dass die meisten Konflikte durch die Begrenztheit des menschlichen Denkens entstehen.<sup>80</sup> Dialog kann also die Kommunikationsstrukturen im Unternehmen verbessern, indem die Notwendigkeit von den Beteiligten erkannt wird, zu versuchen diesen Filter aufzulösen und zu dem vorzudringen, was das Gegenüber wirklich sagt.

Durch die gesamte Situation des Dialogs, die abgebauten Hierarchiestufen und die lange Zeit, die jeder hat, um einen Wortbeitrag zu formulieren, wird es solchen Menschen erleichtert, den Einstieg ins Gespräch zu finden. Der Gedanke hinter dem Dialog für eine offene Kommunikationsstruktur und für Konfliktentschärfung gerade in interkulturellen Unternehmen einsetzen.

Voraussetzung ist dafür immer die Bereitschaft der Teilnehmer, sich auch wirklich auf den Prozess einzulassen. Erst wenn Ängste und Unsicherheiten überwunden sind und diese Voraussetzungen erfüllt sind, kann der Dialogprozess all die maximalen Vorteile bringen.

### **5.3.2. Mittelweg zur Integration ohne Verlust der eigenen Identität**

Seitens der muslimischen Belegschaft muss es möglich sein am Arbeitsplatz Kompromisse einzugehen. Es ist nicht einfach, gerade wenn religiöse Gebote eingehalten werden sollen. Nehmen wir uns das Problem des Händeschüttelns vor. Das „Händeschütteln“ mit einer muslimischen Frau scheint eine „Nebensächlichkeit“ zu sein, über die man nicht zu aller erst spricht. Dennoch lohnt es sich, der Behandlung diese Themas Platz einzuräumen, da der Umgang mit diesem Thema höhere Prioritäten empfindlich berührt und das Problem einer Lösung bedarf.

Es ist zu akzeptieren, dass laut der Glaubenslehre des Islams der Handgruß verboten ist, da es zu einer Körperberührung mit fremden Männern kommt. Es ist anzunehmen, dass die muslimische Frau einem Mann nicht zuerst die Hand gibt. Seitens der männlichen Person sollte eigentlich die Hand zur Begrüßung

---

<sup>80</sup> Vgl. Krishnamutri, J. / Bohm, D. (1999)

gar nicht erst eingereicht werden, wenn die Frau ein Kopftuch trägt und damit zeigt, gläubige Muslimin zu sein. Mit wenig religiöses Hintergrundwissens könnten solchen Situationen vermieden werden, in der Missverständnisse entstehen. Hier bedarf es Aufklärungsbedarf seitens der muslimischen Mitarbeiterinnen. Es sollte betont werden, dass Händeschütteln keineswegs verweigert wird, um jemanden zu beleidigen, seine Gefühle zu verletzen oder ihn gar bloß zu stellen, sondern, dass man neben anderer religiöser Gebote, wie das Gebet und die Kleiderordnung, auch dieses religiöse Gebot befolgen möchte.

Beim Verrichtung des Gebets besteht die Möglichkeit, einige Gebete später nachzuholen oder unter Umständen können diese zusammengelegt werden; außerdem können kurze Pausen zum Beten genutzt werden. Diese Gebete können auch im Büroraum verrichtet werden, da sie sauber sind und nichts dagegen einzuwenden ist.

Ein Glaube ist dafür da Konflikte zu lösen und nicht zu vermehren; von daher muss er selbst auf friedliche Prinzipien aufgebaut sein. Jede Person ist für sich selbst verantwortlich und muss entsprechend der Situation die Entscheidung für seine Handlung treffen. Wenn es zu Ausnahmesituationen kommt, muss es möglich sein Kompromisse einzugehen, ohne seine kulturelle und religiöse Identität ablegen zu müssen.

## **6. Fazit**

Die aus dem demografischen Wandel resultierenden Probleme auf dem Arbeitsmarkt lassen annehmen, das Schweden in Zukunft noch mehr Migration zulassen muss, um den Wohlstand und Wettbewerbsfähigkeit zu wahren.

Dieses bestehende Arbeitsangebot der Migranten birgt einerseits Probleme im Bereich der Integration, andererseits aber auch die Chance quantitative sowie qualitative Lücken auf dem Arbeitsmarkt zu schließen. Der Integrationsprozess darf jedoch nicht erst in der Organisation beginnen, sondern schon bereits bei Erwerb der Landessprache.

Die vorliegenden Vorschläge und Handlungsempfehlungen in dieser Arbeit stellen lediglich eine kleine Auswahl von konkreten Maßnahmen aus einer Vielzahl möglicher Ansätze zur Prävention und Beseitigung von Diskriminierung muslimischer Migranten in der Arbeitswelt dar. Selten zielen diese speziell auf

die Situation von Muslimen ab. Viele der genannten Vorschläge versuchen vielmehr, Chancengleichheit und Gleichbehandlung von tendenziell allen Beschäftigten im Unternehmen zu realisieren, wovon gerade die Personengruppen, die mit einem erhöhten Diskriminierungsrisiko konfrontiert sind, besonders profitieren sollen und können. Diese zielgruppenübergreifenden Ansätze von Gleichbehandlung und Antidiskriminierung mit Diversity Management scheinen eine besonders geeignete Antwort auf die komplexen Phänomene von intersektionaler Diskriminierung zu sein.

Eine oft von negativen Stereotypen geprägte Haltung gegenüber Muslimen bzw. dem Islam ist in verschiedenen gesellschaftlichen Schichten verbreitet und hat sich zu einer teils mehrheitsfähigen Ablehnungshaltung gesteigert, die auch mit einer geringeren sozialen Ächtung der Diskriminierung von Muslimen einhergeht, als dies bei anderen Formen rassistischer Diskriminierung der Fall zu sein scheint.

Vor diesem Hintergrund sind besondere Anstrengungen von der Politik, den Medien, den Bildungsinstitutionen und vielen anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren nötig, um der Stigmatisierung des Islams entgegenzuwirken und eine breite, sachliche und offene Diskussion über Islamfeindlichkeit und die „Einbürgerung des Islams“ einzuleiten.

# Literaturverzeichnis

## Bücher, Aufsätze, Artikel

Ahmad, T. M.: Islam Antworten auf die Fragen unserer Zeit, Verlag der Islam, 2008, S. 108.

Alesina, A. & La Ferrara, E.: "Ethnic Diversity and Economic Performance," Journal of Economic Literature, American Economic Association, vol. 43(3), pages 762-800, 2005.

Anwar, M., Blaschke, J., Sander, A.: State Policies Towards Muslim Minorities: Sweden, Great Britain and Germany (Berlin: Verlagsabteilung im Europäischen Migrationszentrum (EMZ)) 2007.

Anwar, M.: „Muslims in Britain: Issues, Policy and Practice“, in T. Abbas (ed.) Muslim Britain: Communities under Pressure (London: Zed Books), 2005.

Austrup, G.: Schweden, München 1988.

Becker, G. The economics of discrimination Chicago University of Chicago Press. 1957.

Becker, M. (2007b): Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) erzwingt Diversity Management. Eine Analyse des AGG und personalwirtschaftliche Gestaltungshinweise, Halle a. d., 2007.

Becker, M.: Lexikon der Personalentwicklung, Stuttgart 2007.

Beger, M.: Die Rolle der deutschen Sprache bei der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund. 2000.

Colsson, S.: Religion in the Public Space: „Blue and – Yellow Islam in Schweden“. Religion State and Society No.3, 2003.

Deborah T., Ethik Style in Male-Female Conversation, 1982.

Damelang, A.: Arbeitintegration von Migranten, Die potenzielle kultureller Vielfalt nutzen, 2011.

Djavann, C.: Bas les voiles! Paris Gallimard, 2003.

Düvell, F. Europäische und internationale Migration. 2006.



Edda, C. .: Migration in Europa Daten und Hintergründe, Stuttgart 2004, S. 195.

Eric-Magnus, S.: Schweden in: Gieler, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch europäischer Migrationspolitik, Münster 2004, S.: 157 – 168.

Esser, H. 2001: Integration und ethnische Schichtung. Arbeitspapiere - Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung / Nr 40. Mannheim 2001.

Ferdman, B. M./Brody, S. E.: Models of Diversity Training. In: Landes, D./Bhagat, R. S. (Hrsg.): Handbook of Intercultural Training, 2. Aufl., Thousand Oaks u. a. 1996, S. 282–303.

Hammar, T.: Einwanderung in einen Skandinavischen Wohlfahrtsstaat. Die schwedische Erfahrung in Migration im Spannungsfeld von Globalisierung und Nationalstaat. 2003, S. 227-252.

Hübsch, H.: Warum trägt die Muslima Kopftuch oder Schleier? Frankfurt/Main, 2003.

Hübsch, H.: Frauen im Islam 55 Fragen und Antworten, Betzel Verlag, 1997.

Hübsch, H.: Erlaubtes und Verbotenes im Islam, Verlag der Islam, 2005.

JEDERLUND, L.: „Von der Einwanderungspolitik zur Integrationspolitik“, 1998.

Khalifa, A.: Förbjund mig inte vara mig själv, Expressen Debatt, 2009.

Khan, M. K.: Grundsätze der islamischen Kultur, Verlag der Islam, 1998.

Knocke, W. and Hertzberg, F.: Mångfalden barnsöker sin plats: En studie om arbetsmerknaads chanser för ungdomar med invandrabakgrund, 2000.

Krishnamutri J. and David Bohm: Krishna Mutri foundation Trust, Ltd. The Limits of thoughts / Discussions, 1999.

Kurt, F.: Management undercover: Inspirierende Erzählungen und Anleitungen für ein neues Denken und Handeln. von BrainSkills Publishing, 2010.

Larsson, G. / Åke Sander :Islam and muslims in Sweden: integration or fragmentation? : a contextual study , 2009.

Leenen, R./Scheitza, A./Wiedemeyer, M. (2006): Kulturelle Diversität in Unternehmen. Zur Diversitätsorientierung von Personalverantwortlichen. In: Becker, M./Seidel, A. (Hrsg.): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik

der Vielfalt, Stuttgart 2006, S. 125–146.

Treibel, A.: Migration in modernen Gesellschaften, Soziale Folgen von Einwanderung Gastarbeit und Flucht. 2011

Peucker, M.: Ethnic discrimination in the labour market – empirical evidence on a multi-dimensional phenomenon (efms paper 2009-3). Bamberg: efms, 2009.

Peucker, M.: Islamfeindlichkeit – die empirischen Grundlagen, in: Th. G. Schneiders, (Hrsg.): Islamfeindlichkeit. Wenn die Grenzen der Kritik verschwimmen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, (2. aktualisierte und erweiterte Auflage), 2010, S. 159–171.

Potthoff, P. und Andrea Potthoff: Schwedentraum: Erfahrungsbericht einer Auswanderung. von Books on Demand, 2005.

Porter/Samovar: Interculturel Communication, Publisher/Excutive Editor: Lyn Uhl (1996)

Rädler, P. Vrfahrensmodell zum Schutz von Rassendiskriminierung, Springer, 1999.

Vedder, G.: Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In: Krell, G./Wächter, H. (Hrsg.): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung, München/Mering 2006, S. 1–23.

Urban & Vogel GmbH, 2008: Weltreligionen, Verlag der Springer Science & Business Media GmbH, München 2008.

Von Wogau/ Therapie und Beratung von Migranten /Systematisch- interkulturell Denken und Handeln 2004

Yalniz, R. : Über den Schleier, Verlag der Islam, 1997.

### **Internetquellen:**

<http://www.ahmadiyya-islam.org/de/islam/faq-haeufige-fragen/frauen-und-familie/>

NIESSEN, Jan / HUDDLESTON, Thomas / CITRON, Laura (2007): „Index: Integration und Migration – Die rechtliche Situation von Migrantinnen und Migranten in Europa (MIPEX)“, British Council und Migration Policy Group (Hrsg.), Brüssel, im Internet unter: <[http://www.britishcouncil.de/pdf/MIPEX\\_de\\_0108.pdf](http://www.britishcouncil.de/pdf/MIPEX_de_0108.pdf)>, letztes Update: unbekannt, Recherche am: 30.05.2011

[islamawareness.net/Europe/Sweden/Muslims\\_in\\_Sweden.pdf](http://islamawareness.net/Europe/Sweden/Muslims_in_Sweden.pdf)

[dn.se/opinion/debatt/var-bild-av-muslimerna-ar-praglad-av-skaggiga-man-1.1024270](http://dn.se/opinion/debatt/var-bild-av-muslimerna-ar-praglad-av-skaggiga-man-1.1024270)

[svd.se/nyheter/inrikes/tio-muslimer-tio-satt-att-tro\\_4061975.svd](http://svd.se/nyheter/inrikes/tio-muslimer-tio-satt-att-tro_4061975.svd)

[scancomark.se/Regional/Sweden.html](http://scancomark.se/Regional/Sweden.html)  
<http://focus-migration.hwwi.de/index.php?id=6245&L=0>

[scientology-fakten.de/schwedische-scientology-kirche-als-gemeinnuetzig-  
anerkannt.html](http://scientology-fakten.de/schwedische-scientology-kirche-als-gemeinnuetzig-<br/>anerkannt.html)

[thelocal.ch/national/20120529\\_3408.html](http://thelocal.ch/national/20120529_3408.html)

[islamicvoice.com/islamicvoice/?s=schweden](http://islamicvoice.com/islamicvoice/?s=schweden)

Svenska Institutet (Hrsg.), Stockholm, im Internet unter: <[http://www.sverige.de/lexi/lexi\\_einw.htm](http://www.sverige.de/lexi/lexi_einw.htm)>, letztes Update: unbekannt, Recherche am: 23.09.2011

## **Sonstiges:**

Christan, A.: Der Arbeitsvertrag in Schweden: Zur Problematik der Werk- und Dienstverträge im schwedischen Zivil- und Arbeitsrecht, 2000.

Koran, Verlag der Islam, 1997.

Mirza Tahir Ahmad, Revelation, Rationality, Knowledge & Truth , 1997.

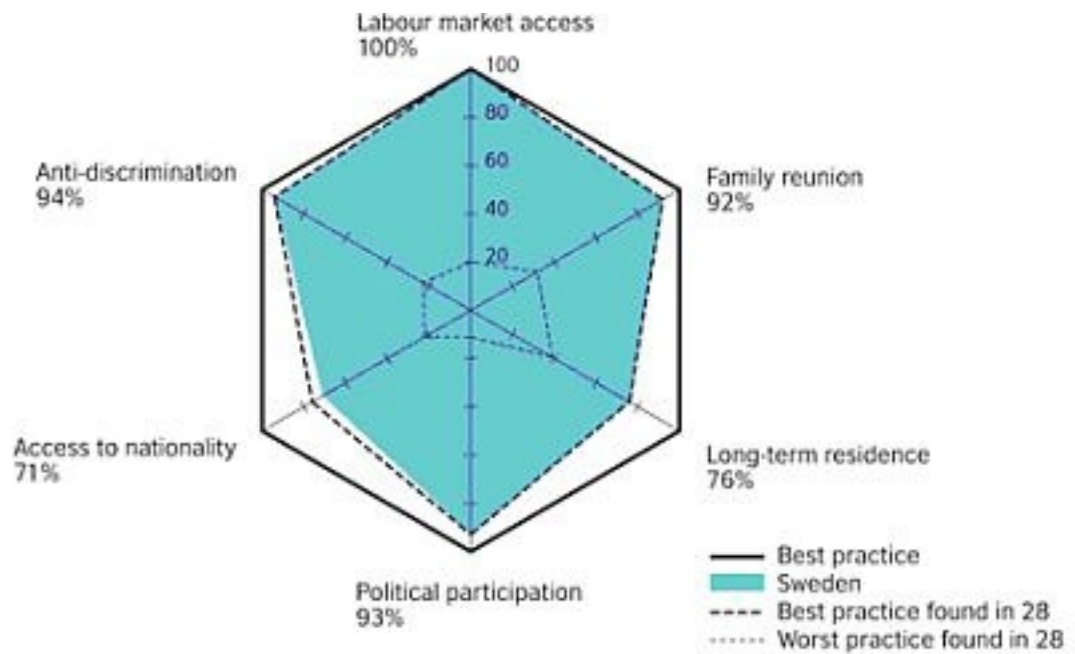
Schmidt, F.: Der kollektive Arbeitsrecht Schwedens, 1968.

Jackson, I.: De muslimska kvinnornas etablering i det svenska arbetslivet/ Muslim women's entry into the Swedish labour market.2005.

# Anlagen

Anlage 1	MIPEX von Schweden.....	48
Anlage 2	MIPEX Ranking der 28 Länder.....	49

## Anlage 1: MIPEX von Schweden



Quelle: Immigration and Asylum Law and Policy in Europe Legal Framework for the integration of Third-Country-Nationals / Jan Niessen/Thomas Huddelston (2009)

## Anlage 2: Ranking MIPEX der 28 Länder

Ranking	Land	Gesamtpunktzahl
1	Schweden	88
2	Portugal	79
3	Belgien	69
4	Niederlande	68
5	Finnland	67
6	Kanada	67
7	Italien	65
8	Norwegen	64
9	Großbritannien	63
10	Spanien	61
11	Slowenien	55
12	Frankreich	55
13	Luxemburg	55
14	Deutschland	53
15	Irland	53
16	Schweiz	50
17	Ungarn	48
18	Tschechien	48
19	Estland	46
20	Litauen	45
21	Polen	44
22	Dänemark	44
23	Malta	41
24	Slowakei	40
25	Griechenland	40
26	Österreich	39
27	Zypern	39
28	Lettland	30

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Immigration and Asylum Law and Policy in Europe Legal Framework for the integration of Third-Country-Nationals / Jan Niessen/Thomas Huddelston (2009), S. 134