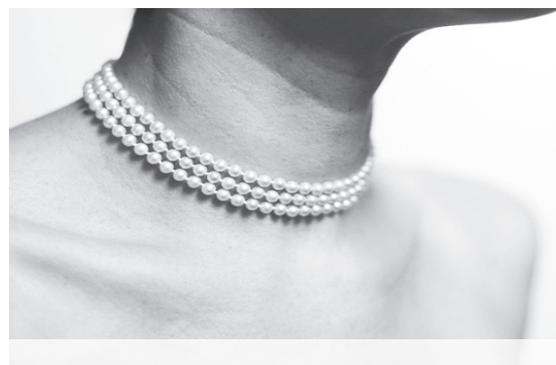


Dorothea Faller

Überblick: In der Diskussion über Frauen in der Führung geht es häufig um weibliches und männliches Führungsverhalten. Mediation bietet eine Chance, jenseits der Genderfrage eine Veränderung der Führungskultur zu erreichen. Dabei können neben äußeren Hemmnissen durchaus auch die „inneren“ Barrieren ein wichtiges Thema sein sowie die Beschäftigung mit dem „mediativen Führungsstil“.



Frauen in Führungspositionen

Mediation als Schlüsselkompetenz

Neue Geschäftsführerin im Verband

In meiner Coaching-Arbeit mit der stellvertretenden Fachbereichsleiterin eines Sozialverbandes war ein zentrales Thema die Nachfolge des aus Altersgründen ausscheidenden Fachbereichsleiters und Geschäftsführers des Geschäftsbereiches. Dieser Bereich war mit 23 Einrichtungen und ca. 2400 Mitarbeitenden der größte des Verbandes. Im Verband war es unstrittig, dass Frau Rehborn die Nachfolge antreten würde.

Im Coaching entwickelte sie ein Konzept zur Neugestaltung des Bereiches. Sie ging strukturiert vor, durchdachte Konsequenzen, mögliche Schwierigkeiten und Widerstände und bezog die Sichtweisen der beiden Geschäftsführer in ihre Überlegungen ein, ohne sich dadurch bestimmen zu lassen. Auf meine Frage, in welcher Rolle und mit welchen Befugnissen sie sich selbst sehe, war ihre Antwort, sie wisse nicht, was der noch amtierende Fachbereichsleiter und Geschäftsführer des Bereiches und der Hauptgeschäftsführer wollen. Für sie sei es nicht wichtig, Geschäftsführerin zu werden, sie sei auch mit der Rolle der Fachbereichsleitung zufrieden.

Meine Rückmeldung in Bezug auf ihre Eigenpräsentation – souverän und klar bei der Umstrukturierung ihres Bereiches – unsicher und zögerlich in Bezug auf ihre persönliche Zukunft – machte sie betroffen. Ihr wurde deutlich, dass sie bei der Frage nach ihrer zukünftigen Rolle keinen direkten Zugang zu ihren Bedürfnissen

und Vorstellungen hatte bzw. dieser durch die vermutete Sicht der Geschäftsführer verstellt war. Damit überließ sie diesen Entscheidungen über eigene wichtige Zukunftsfragen. Sie erkannte dies als ein persönliches Muster, das einerseits in ihrer Biografie begründet lag – „Stell dich nicht in den Vordergrund, sei bescheiden usw.“ –, aber auch in gesellschaftlichen Erwartungen an weibliches Rollenverhalten. Als ihr die Hintergründe ihrer passiven Haltung bewusst wurden, konnte sie eigene Vorstellungen ihrer zukünftigen Rolle entwickeln und in Verhandlungen mit dem Hauptgeschäftsführer gehen. Inzwischen ist sie Geschäftsführerin des Fachbereiches.

Es hat mich nachdenklich gemacht, dass diese hochqualifizierte, souveräne Frau nicht in der Lage war, ihre Wünsche und Erwartungen in Bezug auf ihre eigene berufliche Perspektive wahrzunehmen und auszudrücken, und damit die Entscheidung über ihre zukünftige Rolle anderen überlassen wollte. Diese und ähnliche Erfahrungen sowie die Tatsache, dass trotz breiter Diskussion der Frauenanteil in hohen Führungspositionen immer noch verschwindend gering ist, animierte mich, mich intensiver mit diesem Thema und Unterstützungsangeboten auf mediativer Basis zu beschäftigen.

Welche Unterstützung brauchen Frauen, damit sie sich nicht selbst blockieren, und welche Veränderungen sind in Organisationen nötig, damit Frauen eine selbstbestimmte Entscheidung für das ihnen entsprechende Lebensmodell treffen können? Ziel ist nicht einfach das

Modell Karriere, sondern die Möglichkeit zu wählen, sich mit unterschiedlichen Varianten auseinanderzusetzen und nicht aufgrund innerer Muster und/oder gesellschaftlicher Vorstellungen bestimmte Optionen aus dem Denken auszuschließen.

Zeitgleich las ich das Buch „Lean in“ von Sheryl Sandberg¹, seit 2008 Geschäftsführerin von Facebook, zuvor Vizepräsidentin des globalen Online-Verkaufs bei Google und Stabschefin im US-Finanzministerium. Das „Forbes“ Magazin hat sie im Frühjahr 2014 auf Platz 9 der mächtigsten Frauen der Welt gekürt. Sie berichtet in ihrem Buch erstaunlich offen über externe Widerstände, denen Frauen während ihrer beruflichen Karriere begegnen, und innere Hemmnisse, die sie aufgrund biografischer Erfahrungen und verinnerlichter gesellschaftlicher Rollenerwartungen bremsen, ihre Karriere zielstrebig zu verfolgen.

Anforderungen an Führungskräfte in Unternehmen und Organisationen

Angesichts sich ständig verändernder gesellschaftlicher, politischer und ökonomischer Rahmenbedingungen und zunehmender Komplexität sind Organisationen und Unternehmen gefordert, Abläufe, Strukturen und Kooperationsbeziehungen dem jeweils aktuellen Bedarf anzupassen und sich immer stärker zu vernetzen. Führungskräfte müssen in der Lage sein, sich flexibel auf wechselnde Situationen und Anforderungen einzustellen und ihre Mitarbeitenden „mitzunehmen“. Dazu brauchen sie hohe kommunikative Fähigkeiten und Kompetenzen in der Vermittlung und Aushandlung unterschiedlicher Interessen. Die sogenannten weichen Faktoren werden zu zentralen Führungsinstrumenten.

Frauen und Männer in Führungspositionen

Berufliche Aktivitäten und Karriere haben für Frauen und Männer unterschiedliche Bedeutungen. Während Männer ihr Selbstverständnis in erster Linie an den Beruf koppeln, streben viele Frauen doppelte Lebensentwürfe – berufliche Verwirklichung und Familienleben – an. Trotz einer breiten gesellschaftlichen Diskussion hat sich der Anteil von Frauen in oberen Führungspositionen nicht erhöht. In Europa sind etwa ein Drittel aller Abgeordneten im Europäischen Parlament und im Deutschen Bundestag Frauen.

» In den zweihundert wichtigsten deutschen Unternehmen sind 13 Prozent der Sitze in Aufsichtsräten sowie 4 Prozent der Sitze von Vorständen mit Frauen besetzt, kein einziger Vorstandsvorsitzender ist weiblich.²

Sheryl Sandberg benennt zwei Hauptaspekte, die dazu führen, dass die Zahl der Frauen in wichtigen Führungspositionen nur sehr langsam steigt. Nach ihrer Erfahrung müssen sich Frauen im Arbeitsleben mit realen Widrigkeiten wie Diskriminierung als Frauen, sexueller Belästigung, Schwierigkeiten, Familie und Beruf zu verbinden, und mangelnder Unterstützung auseinandersetzen. Ebenso müssen sie ihre Kompetenz und Leistungsfähigkeit stärker unter Beweis stellen als Männer, wenn sie sich beruflich weiter entwickeln wollen.

Andererseits beschreibt Sandberg durch Biografie und Sozialisation geprägte innere Barrieren, die es Frauen erschweren, ihre Karriereplanung genauso offensiv anzugehen wie Männer.

Frauen

- wird vermittelt, dass Familie und Karriere sich nicht oder nur schwer vereinbaren lassen.
- wird vermittelt, dass Kinder ihre Mutter permanent brauchen, um sich gut entwickeln zu können.
- wird beruflicher Ehrgeiz oft negativ ausgelegt.
- haben ein zu geringes Selbstbewusstsein.
- haben hohe Ansprüche an eigene Perfektion.
- machen nicht auf sich aufmerksam, sondern wollen gesehen werden.
- dürfen nicht so forsch und mächtig sein wie Männer.
- nehmen Kritik oft persönlich.
- schätzen ihre eigene Leistung oft schlechter ein, als sie tatsächlich ist.
- fühlen sich durch negative Rückmeldungen in ihrem Selbstbewusstsein angegriffen.
- fällt es schwer, etwas für sich zu fordern.
- stellen sich nicht in die erste Reihe, sondern wollen dazu eingeladen werden.
- finden schwerer MentorInnen, die sie in ihrer Karriere unterstützen.
-³

Interessant ist folgendes Experiment: Einer Gruppe von Studenten wurde die berufliche Biografie einer amerika-

1) Sandberg, Sheryl 2013.

2) Sandberg, Sheryl 2013, 12.

3) Sandberg, Sheryl 2013.

nischen Unternehmerin namens „Heidi“ vorgelegt, die zweite Gruppe erhielt dieselbe Geschichte mit „Howard“ als Akteur. Anschließend wurden beide Gruppen zu ihren Eindrücken befragt. In Bezug auf Kompetenz wurden Heidi und Howard gleich bewertet, in Bezug auf Sympathie wurde Heidi als egoistisch, extrem ehrgeizig, nicht vertrauenswürdig und wenig teamorientiert eingeschätzt, während dieselben Verhaltensweisen bei Howard Anerkennung auslösten.

»» **An diesem Experiment zeigt sich, dass das gleiche Verhalten bei Männern und Frau-en unterschiedlich bewertet wird.**

Diese Bewertungen beeinflussen wiederum das jeweilige Geschlechterverhalten. Einschätzungen sind stark von gesellschaftlichen Klischeevorstellungen bestimmt und in der Regel unbewusst.⁴

Es ist müßig zu diskutieren, ob sich als Erstes die Organisationen verändern oder zuerst Frauen an ihren inneren Mustern arbeiten müssten – es sollte beides zeitgleich angegangen werden. Organisationen müssen ihre Unternehmenskultur so verändern, dass wirkliche Flexibilität, Vereinbarkeit von Familie und Beruf möglich werden und Frauen müssen sich von internalisierten Mustern und/oder gesellschaftlichen Erwartungen lösen, um ihre individuellen Entscheidungen selbstbestimmt zu treffen. Veränderungsprozesse auf beiden Ebenen können durch Angebote auf mediativer Basis begleitet und unterstützt werden.

Führungskultur

Die dritte Dimension ist die Führungskultur, die sich im Führungsstil der Führungskräfte ausdrückt.

Ein wesentlicher Aspekt in der Diskussion über Frauen in Führungspositionen sind Klischeevorstellungen: Frauen sind sozial eingestellt, kommunizieren viel und kümmern sich um Mitarbeitende, während Männer sach- und ergebnisorientiert agieren. Dies ist ein Grund, weshalb Frauen von männlichen Vorständen auf unteren und mittleren Führungsebenen gerne gesehen sind – „sie sorgen für eine gute Atmosphäre, fördern das Betriebsklima“.

»» **Eben aus demselben Grund aber sprechen diese Männer ihnen die Führungskompetenz auf oberen Ebenen ab – „dort müssen harte Entscheidungen getroffen werden,**

dazu sind Frauen zu weich“. Wie die Beschreibungen der inneren Barrieren von Frauen zeigen, enthalten diese Klischees durchaus reale Anteile und sie bleiben „wahr“, indem sie immer weiter tradiert werden. Problematisch ist die Polarisierung und Reduzierung, die der einzelnen Führungskraft nicht gerecht wird; nicht alle Frauen sind kommunikativ und sozial, nicht alle Männer sind sachorientiert und vor allem nicht ausschließlich.

Eine Konzentration auf Führungskompetenzen, die – unabhängig vom Geschlecht – erlernt werden, führt an dieser Stelle weiter. Es ist eine zentrale Aufgabe von Führungskräften, Mitarbeitende so zu führen, dass sie ihr Potential entfalten und gute Arbeitsergebnisse erbringen. Um gute Ergebnisse zu erzielen, ist es wichtig, die soziale / psychologische Dimension ebenso zu berücksichtigen wie die Sachdimension. Das bedeutet, gute Führung benötigt die „typisch weiblichen“ Führungsqualitäten ebenso wie die primär männlichen Führungskräften zugeschriebenen Kompetenzen. Damit bewegt sich die Diskussion von der Fragestellung besser oder schlechter bzw. richtig oder falsch hin zum Sowohl-als-auch. Mediation wird damit zur Schlüsselkompetenz. Für gelebte Vielfalt im Unternehmen und zur Stärkung von Frauen in Führungspositionen, sind auf einer mediativen Grundlage verschiedene Zugänge und Angebote möglich:

1. Begleitung der Veränderung der Unternehmenskultur
 - Ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in diesem Betrieb gelebte Wirklichkeit oder bloße Theorie?
 - Gibt es praktizierte Frauenförderung, z.B. MentorInnenprogramme?
 -
2. Führungskultur
 - Angebote „Führen mit Mediationskompetenz“
 - Entwicklung einer Besprechungskultur
 - Entwicklung einer Feedbackkultur
 - Entwicklung einer Fehlerkultur
 -
3. Begleitendes Coaching für einzelne Führungskräfte
 - zur Klärung ihres Führungsstils
 - zur Eigenreflexion
 - zum Umgang mit schwierigen Situationen und Konflikten
 -

4) Sandberg, Sheryl 2013 57–59.

4. Coaching für Frauen, die Führungspositionen oder einen weiteren Aufstieg anstreben
- Umgang mit inneren Hemmnissen
 - Entwicklung von Strategischen Vorgehensweisen
 - ...

Diese Angebote beziehen sich auf das gesamte Unternehmen, auf alle Führungskräfte, nur ein kleiner Bereich speziell auf Frauen. Damit wird deutlich, dass sich alle gemeinsam auf den Weg machen müssen, um Veränderungen zu erzielen. Allen Angeboten liegen Konzepte zugrunde, die dem Bedarf entsprechend angepasst werden. Die Hintergründe zu Mediativer Führung und Rollencoaching werden im Folgenden näher beschrieben.

Mediative Führung

Mediation basiert auf den Säulen Haltung, Struktur und Gesprächstechniken und hat zum Ziel, interessensorientierte Lösungen für Probleme zu finden. Wie eingangs beschrieben wird das Verhandeln, Vermitteln und Erzielen konsensorientierter Lösungen mit den verschiedensten Anspruchsgruppen und Interaktionspartner_innen für Führungskräfte immer wichtiger. In ihrer Masterarbeit «Mediative Führung» beschreibt Judith Toth den mediativen Führungsstil als Weiterführung des demokratischen Führungsstils nach der Kontinuumtheorie von Tannenbaum und Schmidt.⁵

Unter mediativem Führungsstil verstehe ich keine simple Übersetzung von Mediation in die Führungstätigkeit. Dieser Transfer muss sorgfältig unter Berücksichtigung des Kontextes geschehen.

»» Eine Führungskraft ist kein_e Mediator_in.

Sie ist nicht allparteilich, lösungsoffen, aber sie kann viele mediative Elemente in ihr Führungshandeln übertragen. Es geht darum, mit einer mediativen Grundhaltung, dem Wissen um Struktur und Gesprächstechniken zu entscheiden, bei welchen Themen ein interessensorientiertes Vorgehen Prozesse und Ergebnisse verbessern könnte und an welchen Stellen schnelle, mitunter auch unangenehme Entscheidungen nötig sind.

Führungskräfte aus Trainings zu „Führen mit Mediationskompetenz“ schildern, dass es ihnen durch die Entwicklung einer mediativen Haltung und die Integration mediativer Anteile in ihren Führungsstil gelungen sei,

mehr Verantwortung bei ihren Mitarbeitenden zu belassen, diese – in einem klar abgesteckten Rahmen – an Prozessen und Entscheidungen zu beteiligen, was die Problemlösungskompetenz und die Konfliktfähigkeit der Mitarbeitenden sehr gefördert habe. Führungskräfte sind es gewöhnt, auf Fragen von Mitarbeitenden mit Lösungsvorschlägen zu antworten, ohne zu prüfen, welche eigenen Ideen die Mitarbeitenden haben, was sie schon versucht haben, warum es aus ihrer Sicht nicht funktioniert hat usw.. Teilnehmende aus Trainings beschreiben, dass sich ein Großteil der Fragen erledige, wenn Mitarbeitende sich zunächst selbst Gedanken machen, bevor sie mit einem Problem zur Führungskraft gehen oder dass Mitarbeitende nur ein Okay für ihre Idee wollen und keinen Lösungsvorschlag, der mitunter wie eine Anweisung wirke. Das Aussteigen aus der „Lösungsfalle“ erleben Führungskräfte als enorme Entlastung ihres Führungsalltags; es ermöglicht ihnen, sich mehr um ihre originären Aufgaben zu kümmern.

Die Führungskraft muss im Vorfeld definieren, ob Mitarbeitende Entscheidungskompetenz in Bezug auf ein Thema haben, welche Lösungsvarianten denkbar sind, welche nicht zur Verfügung stehen (z.B. Variante 2, 3 und 5 sind denkbare Alternativen, Variante 1, 4 und 6 stehen nicht zur Diskussion) oder ob die Führungskraft mit ihren Mitarbeitenden Vor- und Nachteile von Varianten durchgehen will, um auf dieser Grundlage eine Führungsentscheidung zu treffen. Mitarbeitende sind durchaus in der Lage zu differenzieren und nachzuvollziehen, dass Führungskräfte sie bei bestimmten Themen beteiligen und konsensorientierte Prozesse führen, während dies bei anderen Inhalten nicht möglich ist; sie reagieren allerdings empfindlich auf Pseudobeteiligung.

Eine Führungskraft sagte selbstkritisch: „Wenn ich ehrlich bin, möchte ich an vielen Punkten die Dinge gerne in meiner persönlichen Art umsetzen. Für die Sache ist das aber nicht wichtig. Viel wertvoller ist es, wenn meine Mitarbeitenden eine Entscheidung gemeinsam mit mir getroffen haben und diese wirklich mittragen.“

Die Befürchtung, an Autorität zu verlieren, hat sich bei den Teilnehmenden nicht bestätigt.

»» Sie sprechen eher von einem Autoritätsgewinn und der Intensivierung der Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden.

5) Toth, Judith 2010.

Auch das Argument, dass diese Prozesse zu viel Zeit benötigen, haben die teilnehmenden Führungskräfte selbst relativiert, indem ihnen deutlich wurde, wie viel Zeit ineffektive Diskussionen und intransparente Prozesse, die über den „Flurfunk“ genährt werden, kosten. Zudem geht es nicht darum, jedes Thema beteiligungsorientiert anzugehen, sondern situativ zu entscheiden, für welche Prozesse ein derartiges Vorgehen zu besseren Ergebnissen führen würde.

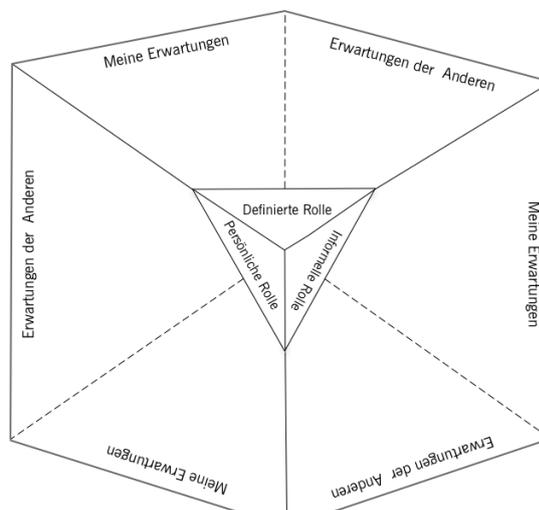
Vielen Frauen kommt dieser an Interessen orientierte Führungsstil entgegen; insbesondere in männlich geprägten Führungskulturen haben Frauen jedoch die Sorge, dass interessenorientiertes Vorgehen als Schwäche – im Sinne von „sie ist nicht in der Lage, sich durchzusetzen“ – ausgelegt wird. Wenn mediatives Herangehen zur Führungskultur wird, erübrigt sich diese Diskussion. Alle Führungskräfte brauchen mediative Kompetenzen, um die Balance zwischen sachorientiertem und interessenorientiertem Vorgehen zu wahren.

Rollencoaching als Unterstützungsangebot für Frauen

Das Rollencoaching ist ein spezielles Coachingtool. Ziel ist, zwischen der *definierten* Rolle – nämlich der offiziellen Funktion in der Organisation, sowie der *informellen* Rolle – nämlich der Art und Weise, wie die definierte Rolle ausgeübt wird, und der *persönlichen* Rolle – geprägt durch die persönlichen Ziele und Lebenserfahrungen – zu differenzieren und auch die impliziten und expliziten Erwartungen von Mitarbeitenden, Kolleg_innen und Vorgesetzten einzubeziehen.⁶ Dieses Instrument ermöglicht Führungskräften, sich der verschiedenen Aspekte bewusst zu werden und die eigene Rolle aktiv zu gestalten. Hier zeigten sich deutliche Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Während die definierte Rollen für beide Geschlechter gleich sind, sind die individuellen Ansprüche sowie die externen Erwartungen bei Männern und Frauen unterschiedlich. Für Frauen ist es ein wirksames Instrument, innere Muster und Blockaden mit externen Erwartungen und Anforderungen abzugleichen und das eigene Verhalten aktiv zu steuern.

Viele Frauen haben feine Antennen, Erwartungen von Vorgesetzten, Mitarbeitenden oder Kolleg_innen wahrzunehmen; diese Kompetenz führt jedoch zum inneren Konflikt, wenn sie gleichzeitig den Anspruch an sich selbst haben, die Erwartungen anderer zu erfüllen. Rollencoaching bietet die Möglichkeit, verschiedene Ebenen zu trennen und die Vermischung eigener mit anderen Erwartungen aufzulösen. Viele Anteile werden erst

Der Rollendiamant



durch die konzentrierte Beschäftigung mit dem Thema bewusst.

➔ **Damit können Frauen entscheiden, welche Ansprüche sie erfüllen wollen und welche nicht.**

Und sie können entscheiden, welche Konsequenzen zu erwarten sind, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden. Sie können ihre Rolle aktiv gestalten und werden nicht durch unbewusste eigene Ansprüche und externe Erwartungen fremdbestimmt.

Rollencoaching der Geschäftsführerin

Auch Frau Rehborn nutzte das Rollencoaching für die Gestaltung ihrer zukünftigen Rolle. In Bezug auf die definierte Rolle wurde deutlich, dass die Erwartungen des Hauptgeschäftsführers an die Rolle unklar waren. Das verunsicherte sie und ihre Umgangsform mit Verunsicherung war Passivität. Als ihr dieses Muster klar wurde, löste sich ihre Passivität, sie entwickelte eigene Vorstellungen zu der Rolle und bereitete ein Gespräch mit dem Hauptgeschäftsführer vor.

In Bezug auf die informelle Rolle war es ihr wichtig, in der zahlenorientierten, männerdominierten Leitungsebene fachlich-inhaltliche Aspekte und die Anliegen der Mitarbeitenden einzubringen. Der Anspruch der Heimleiter bestand darin, Rahmenbedingungen so zu gestalten,

6) Faller, Faller 2014 108–111

dass eine gute Arbeitsqualität möglich war. Dies entsprach zwar ihren eigenen Vorstellungen, war im Kontext enger Vorgaben jedoch auch eine Last. Bei ihrem Vorgänger vermutete sie den Wunsch, die Rolle in seinem Sinn weiterzuführen, was sie unter Druck setzte, da er ein sehr charismatischer Mann war, der den Bereich aufgebaut und zu dieser Größe geführt, aber auch auf seine Persönlichkeit zugeschnitten hatte. Sie fürchtete, dem nicht gerecht werden zu können. Es war ihr Eindruck, dass es ihm schwer fiel, sich mit dem Abschied auseinander zu setzen, so dass sie das Thema vermied. Als sie sich dazu durchrang, mit ihm zu reden, riet er ihr – für sie völlig überraschend – den Wechsel in der Spitze zu nutzen, eigene Akzente zu setzen und Veränderungen einzuführen, die in der bisherigen Struktur nicht möglich gewesen wären. Die „Erlaubnis“, Veränderungen durchzuführen, löste innere Bremsen, sie wollte den Bereich umgestalten und ihm eine eigene Prägung geben. Dabei ging sie respektvoll mit dem „Erbe“ um und veränderte, was aus ihrer Sicht nötig war.

In Bezug auf ihre persönliche Rolle war es ihr Ziel, sinnvolle Arbeit zu tun, etwas zu bewirken; auch in der Familienphase hatte sie immer gearbeitet und nebenberuflich ein Studium absolviert. Die Erwartungen anderer an ihre persönliche Rolle bestanden vor allem darin, das nicht immer nachvollziehbare Handeln des Hauptgeschäftsführers zu relativieren und „die Wogen zu glätten“, also sich „typisch weiblich“ zu verhalten.

Der Einzug mediativen Denkens und Handelns in die Führungskultur von Unternehmen bietet neben der Genderfrage die Chance, die Kompetenzen und den Bedarf der einzelnen Führungskraft in den Vordergrund zu stellen.

Literatur

- Faller, Dorothea, Faller Kurt (2014) Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation, Frankfurt.
Sandberg, Sheryl (2013) Lean in, Berlin.
Thot, Judith (2010) Mediativer Führungsstil, Saarbrücken.



Kontakt

Dorothea Faller, Dipl. Heilpädagogin, Mediatorin PMM, Lehrmediatorin BMWA®, Supervisorin und Coach DGSv, langjährige Führungserfahrung Geschäftsführende Gesellschafterin der MEDIUS GmbH Deutschland – Konfliktmanagement und Organisationsentwicklung in Münster und Linz.

dorothea.faller@medius-gmbh.com
www.mediug-gmbh.com