

# Zukunft der kommunalen Planung – Lernen aus Krise(n).

Kurzdarstellung  
von Studienergebnissen



# Impressum

## **IKPE | Institut für kommunale Planung und Entwicklung e.V.**

An-Institut der FH-Erfurt

Anger 10 | 99084 Erfurt

E-Mail: [info@ikpe-erfurt.de](mailto:info@ikpe-erfurt.de)

### **Autor\*innen**

Kariem Soliman, M.Sc.,

Prof. Dr. Jörg Fischer,

Dr. Theresa Hilse-Carstensen,

Dr. Stefan Huber,

Inga Döbel, M.A.

### **Diagramme**

IKPE

### **Grafik und Gestaltung**

[donnerandfriends.de](http://donnerandfriends.de)

### **Institut für kommunale Planung und Entwicklung e.V.**

Das Institut für kommunale Planung und Entwicklung e.V. gründet auf einer langjährigen Kooperation zwischen Vertreter\*innen der Thüringer Landkreise und kreisfreien Städte, der Ministerien und der Wissenschaft. Es versteht sich als ein wissenschaftliches, unabhängiges und strategisches Beratungsinstitut für Städte, Gemeinden und Landkreise, die im Rahmen ihrer kommunalen Daseinsvorsorge praxisnahe Antworten auf sich verändernde Problemlagen in der Bevölkerung und steigende Effektivitätserwartungen in Verwaltung und öffentlicher Leistungserstellung suchen. Zugleich berät und unterstützt das Institut das Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (TMSGFF) in Fragen der Fortentwicklung und Ausgestaltung von Planungsprozessen sowie der Festigung fachlicher Qualitätsstandards. An die Fachhochschule Erfurt ist das IKPE als An-Institut angebunden. Aktuelle Forschungsergebnisse sowie Praxiszugänge werden in Kooperation mit politischen und fachlichen Akteuren umgesetzt und wissenschaftlich weiterentwickelt.

Gefördert durch den Freistaat Thüringen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Erfurt, 10/2022

[IKPE-ERFURT.DE](http://IKPE-ERFURT.DE)

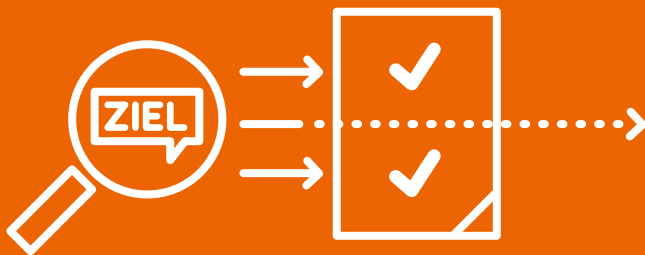
# Vorwort

Krisen bringen gegenwärtig Routinen und Handlungsweisen in allen gesellschaftlichen Bereichen aus dem Takt. Was bisher funktioniert hat, greift nicht mehr, muss angepasst werden oder Platz für Neues machen. Eine „aufklärende[n] Wirkung von Krisen“<sup>1</sup> lässt alltägliche Routinen hinterfragen und zeigt sich auch im Bereich der Sozialplanung. Diese wurde in den letzten Jahren wie viele weitere kommunale Bereiche vor neue Herausforderungen gestellt.

Hieran anknüpfend und den reaktiven Krisenmodus verlassend, gilt es den Blick auf die möglichen Gelegenheitsfenster und kreative Lösungsansätze auf kommunaler Ebene zu richten. Dies adressiert zum einen die kommunale Planung, indem deren Möglichkeitsräume für die fachliche Fortentwicklung und Verstetigung von Planungsstrukturen sichtbar gemacht werden (können). Zum anderen ist dies der Ausgangspunkt, um kommunale Prozesse und Infrastrukturentwicklung zukunftsfähig sowie resilient weiterzudenken.

Die Studie „Zukunft der kommunalen Planung – Lernen aus Krise(n)“ wurde im Jahr 2021 vom Institut für kommunale Planung und Entwicklung, An-Institut der Fachhochschule Erfurt (IKPE), in einem mehrstufigen beteiligungsorientierten Forschungsprozess mit den Thüringer Fach- und Sozialplaner\*innen durchgeführt.

Die Intention dieser Studie ist es, auf Grundlage einer Beschreibung des Ist-Zustands und aktueller Entwicklungen im Bereich der Sozialplanung, mehrdimensionale und praxisorientierte Ableitungen für die Zukunft kommunaler Planung in Thüringen zu treffen.



Verbunden mit dem Ziel, Faktoren für die Resilienzfähigkeit und Krisenfestigkeit von Sozialplanung herauszuarbeiten.



Link zur Hauptstudie:  
[www.ikpe-erfurt.de/  
studie-zukunft-der-  
kommunalen-planung-  
lernen-aus-krisen](http://www.ikpe-erfurt.de/studie-zukunft-der-kommunalen-planung-lernen-aus-krisen)

<sup>1</sup> Lutz, Ronald (2021): Coronakrise – Unverfügbarkeit, Metamorphose und Neue Pfade. In: Lutz, Ronald/Steinhaußen, Jan/Kniffki, Johannes (Hrsg.): Corona, Gesellschaft und Soziale Arbeit. Neue Perspektiven und Pfade. 1. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa. S. 25.

# 1 Methodisches Vorgehen

Für die vorliegende Studie wurde ein dreistufiges, partizipatives Mixed-Methods-Forschungsdesign entwickelt. Im ersten Schritt wurden in **Gruppeninterviews** mit Thüringer Sozialplaner\*innen<sup>2</sup> (N=9) relevante Themen und Fragestellungen für die Untersuchung ermittelt. Aufbauend auf den Erkenntnissen der Gruppeninterviews wurde im zweiten Schritt eine **Online-Befragung** (N=33) mit einem erweiterten Adressat\*innenkreis durchgeführt. Die **Ergebnisse** der ersten zwei Schritte wurden aufgearbeitet und im Rahmen einer Posterpräsentation sowie in Online-Gruppeninterviews (N=8) mit Führungskräften aus den Verwaltungen hinsichtlich potenzieller Ableitungen für eine künftige kommunale Planung **diskutiert und anschließend inhaltsanalytisch ausgewertet**.

# 2 Themenbereiche und ausgewählte Forschungsfragen

In der Studie wurden **vier Themenbereiche** bearbeitet: (1) Planungsstrukturen in Thüringen, (2) Rollenverständnis und Einflussmöglichkeiten der Planung, (3) Kommunikation und Netzwerkarbeit, (4) Zugänge und Bedarfsermittlung.

## Die entsprechenden Forschungsfragen lauten u.a. wie folgt:

- Lassen sich Verstetigungstendenzen in den **Planungsstrukturen** erkennen?
- Wie hat sich das **Rollenverständnis** kommunaler Sozial- und Fachplaner\*innen gewandelt und welche **Einflussmöglichkeiten** zur Gestaltung lokaler Sozialpolitik nutzen sie?
- Welche Veränderungen in den **Netzwerken** und den Beteiligungsstrukturen wurden durch die Corona-Pandemie ausgelöst?
- Welche Bedarfslagen haben sich während der Corona-Pandemie entwickelt? Welche **Zugänge** und Möglichkeiten der **Bedarfsermittlung** vor Ort nutzt(en) die Planer\*innen?



<sup>2</sup> Aus den Programmen Armutsprävention, lokales Integrationsmanagement und dem Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“.

# 3 Kernaussagen der Studie

Aus den Befunden der qualitativen und quantitativen Erhebung lassen sich folgende Kernaussagen zusammenfassen:

1. Die Beschäftigungsverhältnisse der Studienteilnehmenden zeigen, dass sich Sozial- und Fachplanung in Thüringen immer mehr verstetigen. Dies vollzog sich auch unter Krisenbedingungen. In professioneller Perspektive hat sich kommunale Planung insgesamt als krisenfest erwiesen.

*„Und dann natürlich auch die Legitimation, dass einfach auch insgesamt wahrgenommen wird, was für eine wichtige Stellung da die Sozialplanung auch einnimmt.“*

2. Das Rollenverständnis der Sozialplaner\*innen hat sich über die Zeit gewandelt. Sahen die Planenden vor zehn Jahren ihre Aufgabe primär in der Beschaffung und Aufbereitung von Daten, verstehen sie sich nun immer mehr als Netzwerker\*innen und übernehmen einen aktiveren Part in der Gestaltung der kommunalen Sozialpolitik.

DIAGRAMM 1 | ENTWICKLUNG DER INTEGRIERTEN SOZIALPLANUNG IN DEN LETZTEN FÜNF JAHREN (N=32)

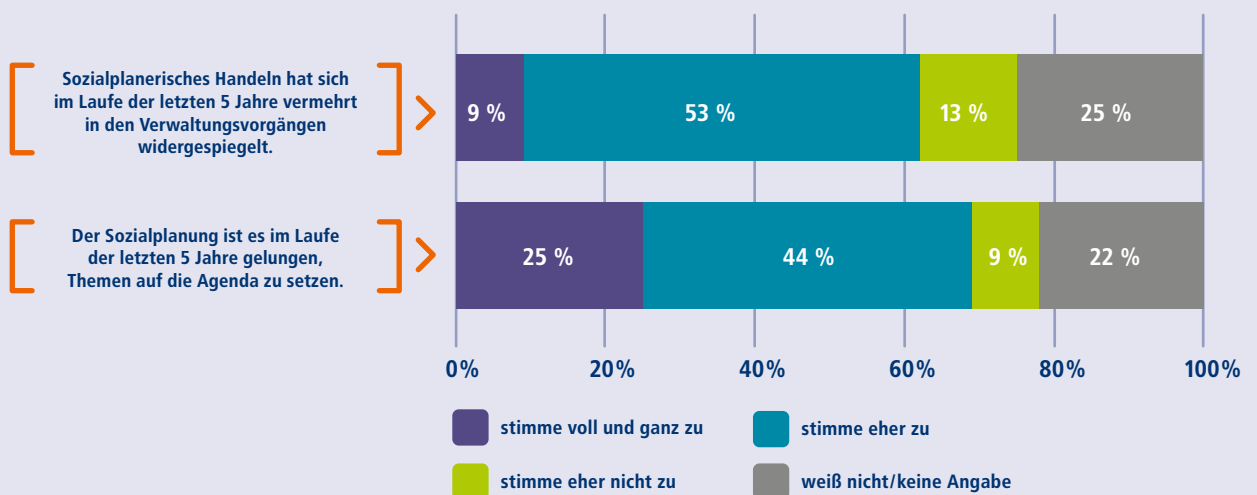
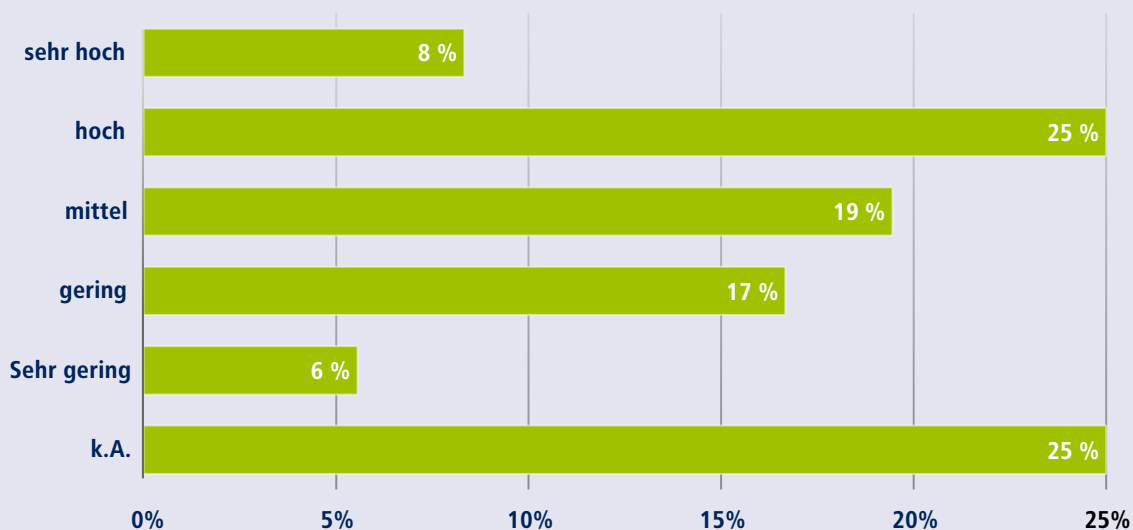


DIAGRAMM 2 | BEURTEILUNG DER MÖGLICHKEITEN IN GREMIEN AKTIV EINFLUSS ZU NEHMEN (TEILNAHME AN ABSTIMMUNGEN, FORMULIERUNG DER AGENDA, N=33, ANGABEN IN PROZENT)



3. Starke, etablierte Netzwerke in der kommunalen Planung haben die Pandemiezeit insgesamt gut überstanden. Fragile und lose Netzwerkverbindungen wurden dagegen weiter geschwächt und sind teilweise gebrochen. Gleichzeitig sind auch neue, fachübergreifende Vernetzungen entstanden.

*„Ich sehe den Auftrag der Sozialplanung in der Netzwerkarbeit und Beratung.“*

4. Netzwerke sind für die Planenden wichtige Instrumente, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Sie sind allerdings oftmals personengebunden und lassen sich nicht ohne weiteres übertragen.

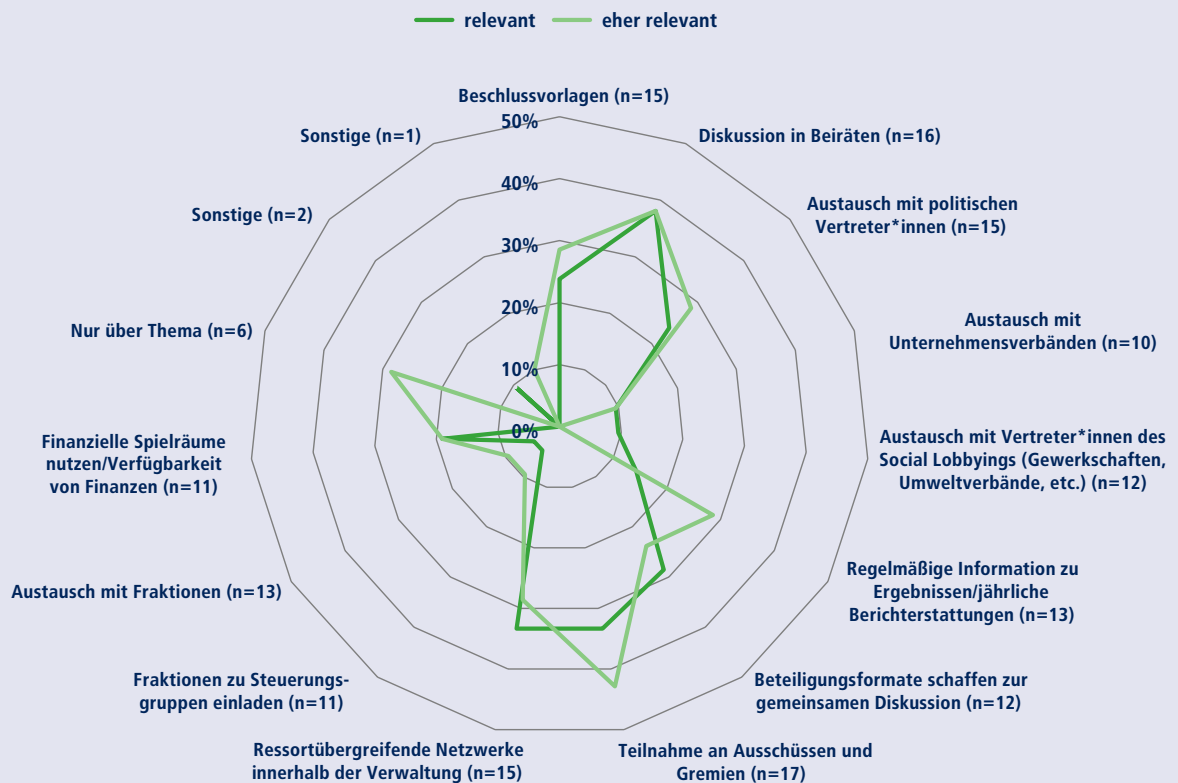
*„Für die informellen Netzwerkstrukturen, die sich in den letzten Monaten gebildet haben, gibt es glaube ich gar keinen Verstärkungsansatz. Ich habe mein persönliches Netzwerk ausgebaut und so lange ich in dem Bereich arbeite, kann ich auf diese Strukturen zurückgreifen.“*

5. Die digitale Öffnung der Verwaltung bietet Chancen zur effektiveren Aufgabenwahrnehmung in der Kommunikation und Zusammenarbeit. Vielerorts müssen Herausforderungen wie fehlende technische Ressourcen und/oder Kompetenzen seitens der Adressat\*innen sowie der Verwaltung reflektiert werden. Es braucht einen Mix an digitalen und analogen Zugängen zu Angeboten der Verwaltung und einer entsprechenden Weiterentwicklung der Methoden zur Ansprache der Adressat\*innen.

6. Pandemiebedingt wurde die Bedarfsermittlung in der kommunalen Planung erheblich erschwert. Informationskanäle brachen zum Teil weg, bewährte Wege der Bedarfsermittlung liefen ins Leere. Planende bezogen sich bei der Bedarfseinschätzung häufig auf ihr Erfahrungswissen. Das Spannungsverhältnis in Bezug auf die Bedarfseinschätzung spitzte sich in der Corona-Krise zu: quantifizierbare Daten versus Intuition.
7. In Bezug auf Zugänge und Zugangswege trafen zeitgleich zwei sich gegenseitig bedingende Modi aufeinander: Ein Wegbruch alter und ein Zugewinn neuer Strukturen. Das Wegbrechen bestehender Strukturen und Zugangswege eröffnet neue Perspektiven.
8. Mit Blick auf die Bedarfsermittlung und Gestaltung von Zugängen zeigte sich ein starker Gestaltungswille seitens der Planenden. Aktuelle Bedarfe werden dabei aufgearbeitet und Zugangsstrukturen vervielfältigt.

*„Was jetzt einfach die wichtige Aufgabe ist, diese Problemlagen, die da aufgetreten sind, entweder schon da waren und sich verstärkt haben, oder neue, die aufgetreten sind, zu identifizieren.“*

DIAGRAMM 3 | STRATEGIEN DER SOZIALPLANER\*INNEN, UM THEMEN AUF DIE KOMMUNALPOLITISCHE TAGESORDNUNG ZU SETZEN. (N= 21, ANGABEN IN PROZENT)



# 4

## Akteursspezifische Ableitungen für die Zukunft kommunaler Planung

**Inwieweit kann die aufklärende Wirkung von Krisen auf die kommunale Planung und die Weiterentwicklung kommunaler Infrastrukturen genutzt werden?**

**Wie lassen sich die Studienergebnisse mit Blick auf ein kommunales Lernen weiterdenken?**

Diese beiden Fragen sind der Ausgangspunkt für das Abstrahieren der Studienergebnisse und die Anregung zum Weiterdenken. Basierend auf den Kernaussagen der Studie und der langjährigen kommunalen Beratungstätigkeit des IKPE wurden übergreifende Thesen formuliert, untersetzt und zwei Akteursgruppen zugeordnet:

- **Kommunale Planer\*innen im Sozial-und Gesundheitsbereich.**
- **Führungskräfte kommunaler Planung wie Fachvorgesetzte oder Dezernent\*innen.**

**Zusätzlich zu den beiden genannten Akteursgruppen sollen auch Perspektiven aufgezeigt werden, wie Kommunen künftig Prozesse optimieren, Infrastrukturen planen, sich zukunftsfähig und krisenresilient aufstellen sowie weiterentwickeln können.**

**Indem kommunale Planung proaktiv und vernetzt handelt, kann sie ihre Handlungsspielräume erweitern, Themen strategisch auf die politische Agenda setzen und insgesamt zur kommunalen Agilität beitragen.**

### Kommunale Planung

#### Themen für die Politik übersetzen und mitgestalten

Gelingt es den Planer\*innen politisch relevante Leitthemen (Problemzyklen) frühzeitig zu erkennen und zielgruppenspezifisch zu kommunizieren, so wird es für sie möglich sein,

- initiativ und bedarfsgerecht zu agieren,
- kommunale Daseinsvorsorge zu reflektieren,

### Kommune

#### In Krisenzeiten bedarfsgerecht, kooperativ und nachhaltig handeln

Für die Kommune ist es wesentlich, sich vom Modus der kurzfristigen Problembearbeitung zu lösen und langfristig Angebote zur innovativen Zukunftsgestaltung (weiter-) zu entwickeln.



- Handlungsspielräume zu identifizieren und strategische Lösungsansätze vorzubereiten, die von Leitung und Politik aufgegriffen werden können.

### Führungskräfte in der Verwaltung

#### „Thinking outside the box“: die Planung inspirieren und weiterentwickeln

Um die Innovationspotenziale kommunaler Planung zu nutzen, braucht es Führungskräfte, die

- ihre Rolle als Themenmultiplikator\*innen bei der Netzwerkarbeit aktiv wahrnehmen,
- Problemdezyklen rechtzeitig erkennen und über diese hinausdenken und
- Anreize für die Planungsfachkräfte setzen, um ein langfristiges inhaltliches und strukturelles Planungsfundament zu entwickeln.

Dafür muss u.a. die kommunale Planung befähigt werden,

- auch und gerade in Krisenzeiten analysiefähig zu bleiben, um empirische Entwicklungen (Bedarfe) frühzeitig erfassen und deuten zu können,
- handlungsrelevante Leitthemen zu erkennen,
- den eigenen Wirkungsbereich laufend zu analysieren und
- ressourcenorientiert zu handeln.

Um strategische Entscheidungen mithilfe diskursiver Prozesse zielgerichtet zu unterstützen, braucht es seitens der Kommunalverwaltung die aktive Initiierung von Gelegenheitsstrukturen für einen fachübergreifenden Austausch.

**Vernetzung der Akteure befördert integrierte Planungsprozesse. Dieser Nutzen lässt sich optimal entfalten, wenn sich die Netzwerke zielgerichtet gegenüber anderen Gruppen, Adressat\*innen und Netzwerkstrukturen öffnen.**

### Kommunale Planung

#### Aktiv und vielseitig vernetzen

Grundlage für die Netzwerkarbeit ist das Selbstverständnis der Planenden. So hat sich in der Corona-Krise fachübergreifende Kooperation besonders dann bewährt, wenn sich die Planenden als Netzwerker\*innen verstanden und aktiv aufgetreten sind. Die Netzwerkarbeit der Planenden verwirklicht sich in unterschiedlichen Beziehungsstrukturen und Netz-

### Kommune

#### Netzwerke als Regelstrukturen anerkennen und etablieren

Kommunale Netzwerkarbeit braucht flexibel nutzbarer Zugänge und Ressourcen, um auch in Krisenzeiten jenseits der administrativen Ebene handlungsfähig zu bleiben.

werkverbindungen (lose-informell bis zu institutionalisiert). Sie dient u.a. als Zugang zu Bedarfen von Adressat\*innen.

### Führungskräfte in der Verwaltung

#### Potenziale von Netzwerken erkennen und politikgestaltend nutzen

**ANTRIEBSFUNKTION:** Zugang zu Netzwerken/Gremien schaffen, die der Planung verschlossen sind und/oder gezielten Erkenntnistransfer ermöglichen.

**LERNWECHSELWIRKUNGEN:** Netzwerke als Gelegenheitsraum nutzen, um sich fachlich zu informieren, im Austausch zu positionieren und die eigene Rolle zu reflektieren.

Netzwerkbeziehungen sind häufig außerhalb der Regelstrukturen angesiedelt und im Feld des persönlichen Engagements verortet. Um diese nachhaltig und organisational zu sichern, soll Netzwerkarbeit ein Teil der Regelstrukturen öffentlicher Verwaltung sein. Personelle Kontinuität als Teil einer Verstetigungsstrategie ist dabei eine Voraussetzung.

Ein kontinuierlicher Informationstransfer in der kommunalen Planung ist vor allem in Krisenzeiten nötig, um sich (schnell) ändernde Bedarfe ermitteln zu können.

### Kommunale Planung

#### Kooperation mit Maßnahmenträgern ist eine Voraussetzung für die belastbare Bedarfsermittlung

Planende, die in einem engen Austausch mit Netzwerkpartner\*innen, insbesondere freien Trägern, stehen, behalten auch in Krisenzeiten guten Zugang zu den Adressat\*innen. Diese Akteure können in der Krise mittels innovativer Strategien die Kommunikation zu den Zielgruppen aufrechterhalten. Die Bedarfsermittlung wird somit nicht unterbrochen, wengleich sie auf ungewohnten Wegen stattfindet.

### Kommune

#### Aktuelle Bedarfe kennen, um zu gestalten

Die Absicherung der Bedarfsermittlung hat kommunale Priorität. Eine flächendeckende Modernisierung der Arbeitsorganisation und der zugrundeliegenden technischen Infrastruktur befördert fundierte Bedarfsermittlungsprozesse und erhöht die kommunale Steuerungskompetenz.

### Führungskräfte in der Verwaltung

#### In den zeitgemäßen Informationstransfer investieren

Der Informationstransfer wird bedingt durch flexible und digitalisierte Arbeitsprozesse sowie dem Grad der Technikoffenheit von Vorgesetzten. Diesen zu gewährleisten, unterstützt kommunale Planungsprozesse.

**Zugangsbarrieren zu den Angeboten der Verwaltung können durch bessere Erreichbarkeit und neue Wege in der Ansprache von Adressat\*innen verringert werden.**

### Kommunale Planung

#### Planer\*innen verstehen sich als Türöffner zur Verwaltung

Planende suchen und gestalten die Zugänge für die Adressat\*innen zu den Angeboten der Verwaltung. Sie lassen sich auf alternative Kommunikationsformen ein, bzw. entwickeln diese proaktiv, um Bedarfe jenseits der etablierten Planungslogik festzustellen.

### Führungskräfte in der Verwaltung

#### Bisherige Verwaltungspraxis hinterfragen

Neu etablierte Strukturen müssen beständig identifiziert und evaluiert werden, um erfolgreiche Formate in Regelstrukturen zu überführen. Hierdurch gelingt außerdem eine Diversifizierung von Zugangswegen.

### Kommune

#### Kommunale Innovationspotenziale für optimale Zugänge in der Verwaltung gezielt nutzen

Die Gestaltungspotenziale von kommunaler Planung als Ressource erkennen und einsetzen, um neue Perspektiven für (bestehende) Strukturen, Zugangswege zur Verwaltung und die zukunftsfähige Gestaltung kommunaler Infrastrukturen weiter zu entwickeln.

Bei der Bedarfsermittlung während der Pandemiezeit konnte Erfahrungswissen von Planenden neben den (teils unzureichenden) quantitativen Datenanalysen sinnvoll genutzt werden.

### Kommunale Planung

#### Prognosefähigkeit als Teil der Bedarfsermittlung

Auf Basis gut dokumentierter und belastbarer Datenanalysen in Verbindung mit implizitem Wissen, werden in Krisenzeiten Prognosen als Instrument der strategischen und zukunftsorientierten Bedarfsermittlung ermöglicht.

### Führungskräfte in der Verwaltung

#### Datenbasiertes Arbeiten sichern und organisationalen Wissenstransfer anregen

Datenbasiertes Arbeiten bildet das Planungsfundament und sollte die Grundlage von Planungsprozessen sein. Darüber hinaus muss Wissensmanagement angeregt werden, um Erfahrungswissen (z.B. aus Krisenzeiten) systematisch auszuarbeiten, institutionell zu sichern und verfügbar zu machen.

### Kommune

#### Zukunftsfähige Politik auf Grundlage fundierter Daten

Ein zukunftsorientiertes und bedarfsgerichtetes (kommunal)politisches Handeln benötigt ein belastbares Datenfundament und fachliche Expertise der Planungsfachkräfte. Inhaltlicher und finanzieller Aufbau dieser Ressourcen und ihre Weiterentwicklung liegt in kommunaler Verantwortung.

**Der Veränderungsimpuls von Krisen soll künftig genutzt werden, um Prozesse des organisationalen Lernens in die Verwaltung zu überführen.**

### Kommunale Planung

#### Souveräner Umgang mit Unsicherheiten

Wenn sich Planung ihrer wirkmächtigen fachlichen Gestaltungsfunktion bewusst ist und äußere Unsicherheiten als Potenzial für neue Lösungsstrategien umsetzt, dann kann sie souverän agieren.

### Führungskräfte in der Verwaltung

#### Erkenntnisse aus der Planungspraxis in Entscheidungen überführen

Ergebnisse und Erfahrungen aus der integrierten Planung vermehrt anerkennen und strategisch in kommunale Entscheidungen überführen.

### Kommune

#### Gemeinsam lernen, um langfristig handlungsfähig zu bleiben

Kommunale Planung und Infrastrukturentwicklung sind dynamische und stets lernende Prozesse, die nicht nur neue Erkenntnisse erzeugen, um bedarfsgerecht zu agieren, sondern strukturell reflektiert werden sollten. Dies setzt eine Lern- und Fehlerkultur innerhalb der Verwaltung sowie eine vermehrte Öffnung gegenüber externen Partnern, Dienstleistern, innovativen Lösungen etc., voraus.

Externe Veränderungsimpulse können Gelegenheiten bieten, um solch ein lernendes Vorgehen in den Organisationen zu erproben.

## 5 Abschluss

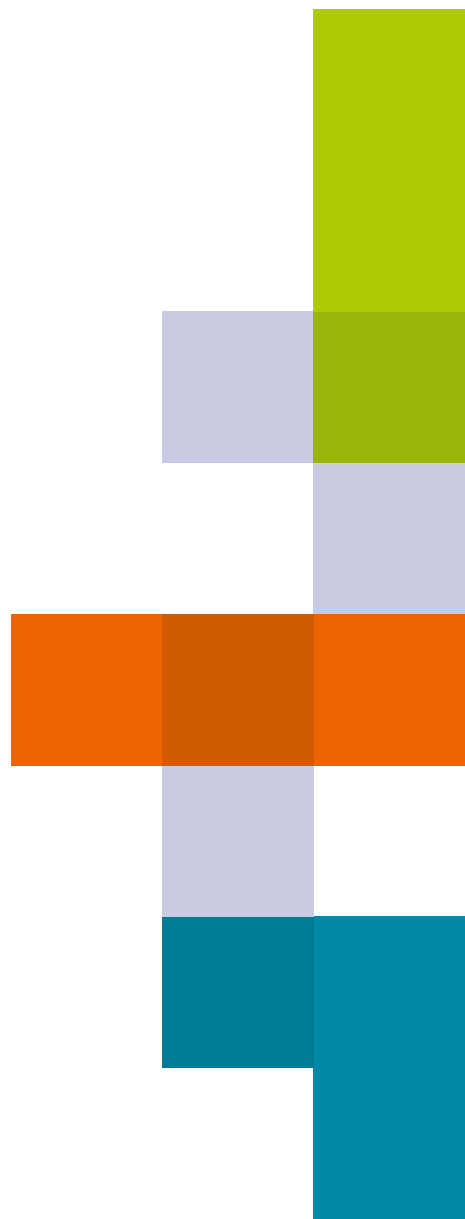
Kommunale Planung hat das Potenzial, sich von der Problembearbeitung zur innovativ-strategischen Planung zu entwickeln. Damit wird sie zu einem integrierten Teil der Ausgestaltung der lokalen Sozialpolitik. Planung kann weit mehr als das Aufbereiten von Informationen für den politischen Entscheidungsprozess leisten. Wahrgenommene Bedarfe auf die politische Tagesordnung zu setzen oder Themen gezielt an vorhandene Diskussionen anzuschließen gelingt insbesondere dann, wenn Planung von Verwaltung und Politik legitimiert ist und selbst proaktiv agiert. Im proaktiven Handeln liegt weiterhin die Chance, Planung im kommunalen Gestaltungsgefüge besser zu etablieren, denn eine Nachfrage nach Planungserkenntnissen in der Krisenbewältigung fand a priori nicht statt. Planung wurde mehrheitlich dann von der eigenen Leitung als relevant erachtet, wenn sich Planende proaktiv eingebracht haben.

### Als zentrale Handlungsfelder können genannt werden:

- die Rollenübernahme im Sinne eines Seismografen von Entwicklungen im sozialen Raum,
- eine Kanalisierungs- und Managementfunktion komplexer Informationen und Daten,
- eine Türöffner- und Wegbereiterfunktion für den Erkenntnistransfer aus der Zivilgesellschaft in die Verwaltung und damit zusammenhängend
- eine Übersetzungsfunktion von verschiedenen Ausdrucksformen gesellschaftlicher Akteure.

Die Zukunftsfähigkeit kommunaler Planungsprozesse baut auf dem Verständnis von Planer\*innen und Führungskräften auf, Krisen und Herausforderungen als Lernfenster und Chancen zu begreifen sowie den Prozess der Lösungsfindung in der Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteuren gemeinsam zu entwickeln. Angeregt durch Perspektivwechsel und einem ganzheitlichen Verständnis von Qualitätsentwicklung kann bisherige Verwaltungspraxis hinterfragt, verändert und innovativ weiterentwickelt werden.

Im Hinblick auf die Ergebnisse der Studie lässt sich schlussfolgern, dass wirksame Planung infolge der aktiven Übernahme von verschiedenen Funktionen und Rollen entsteht.



IKPE-ERFURT.DE



**Herausgeber:**

**IKPE | Institut für kommunale Planung und Entwicklung e. V.**

An-Institut der FH-Erfurt

Anger 10 | 99084 Erfurt

E-Mail: [info@ikpe-erfurt.de](mailto:info@ikpe-erfurt.de)