



**Total Quality Excellence (TQE)
und Gute Arbeit**

**Referent:
Manfred Stockmann**

**Gute Arbeit
in Call Centern
Vision oder Illusion?**

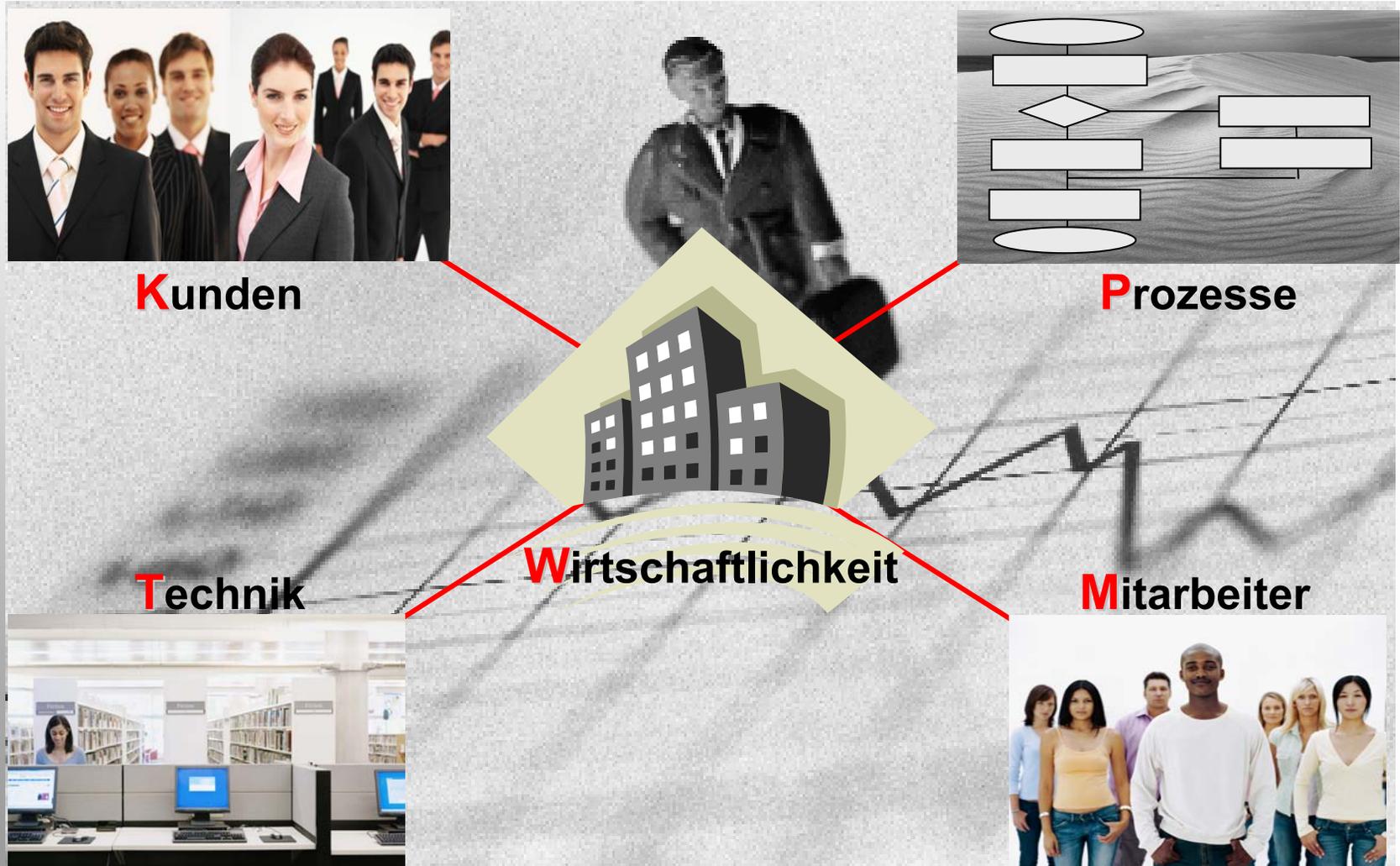
Qualitätsmanagement – warum? Was ist Qualität?

**„Qualität ist die Gesamtheit von Merkmalen bezüglich ihrer Eignung, (vom Unternehmen) festgelegte und (vom Verbraucher/Anwender) vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“
(DIN EN ISO 9001:2000)**

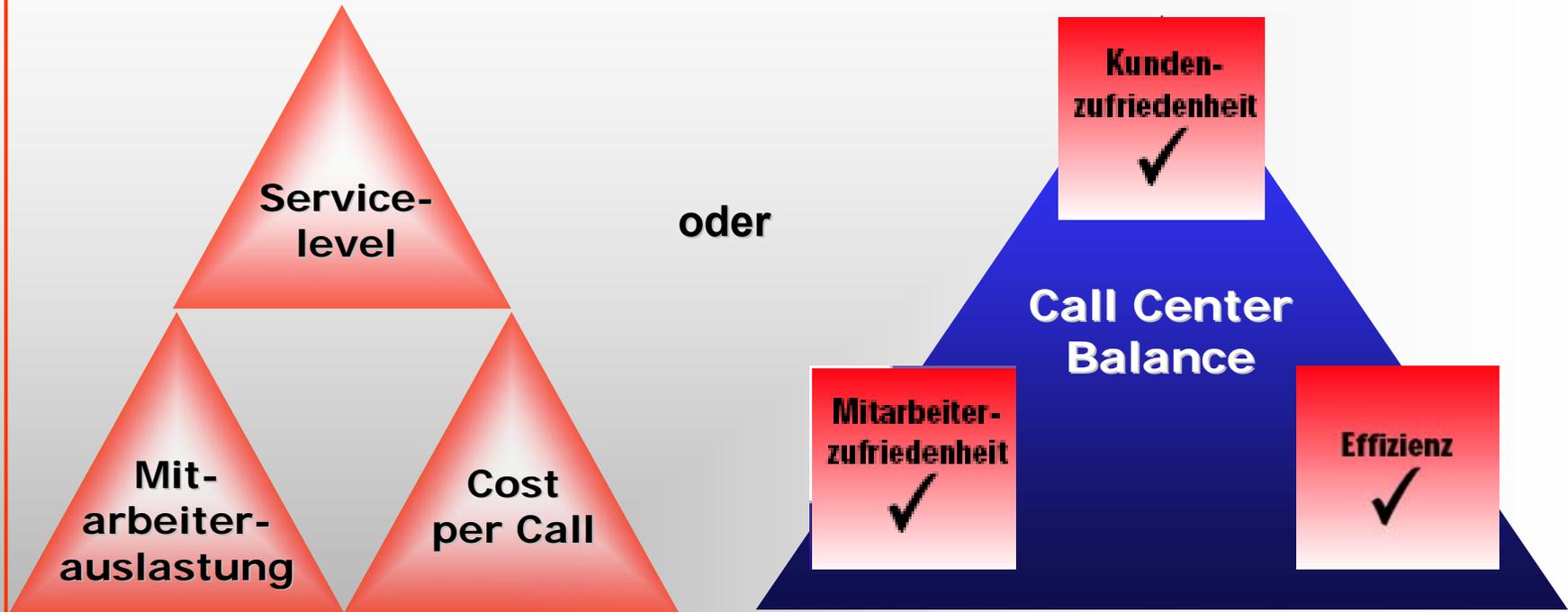
Qualität ist das optimale Verhältnis von Aufwand (Kosten) zu Nutzen (Erfolg/Zufriedenheit) bei allen Beteiligten unter Berücksichtigung der Auftraggeber- sowie Endverbraucher-Erwartungen



Herausforderung: Balance der Elemente



Anforderungsfelder der Einsatzplanung



Qualität muss nicht nur effektiv erreicht und bewahrt werden – sie muss unterm Strich auch effizient sein!

Kundenerwartung an Call Center

Gute Erreichbarkeit

**Klarheit über voraus-
sichtliche Wartezeit**

**Dokumentation des
Kundenanliegens für
weitere Nachfragen**

**(Fach-)kompetente
Gesprächspartner**

**Leistungsgerechte
Servicekosten**

**Schnelle und
unkomplizierte
Abwicklung**

**Verbindliche
Abwicklung**

**Informationen über
den Bearbeitungsstand**

**Transparente und
nachvollziehbare
Verbindungskosten**

**Entscheidungs-
kompetenz beim
Mitarbeiter**

Mitarbeitererwartung an den Call Center Arbeitsplatz

**Kommunikations-
fördernde
Unternehmenskultur**

**Performante
Arbeitssysteme**

**Forderung und
Förderung**

**Ergonomische
Arbeitsumgebung**

**Leistungsgerechte
Entlohnung**

**Offenheit und
Verlässlichkeit
der Führung**

**Verbindliche
Führung**

**Informationen über
Unternehmensthemen**

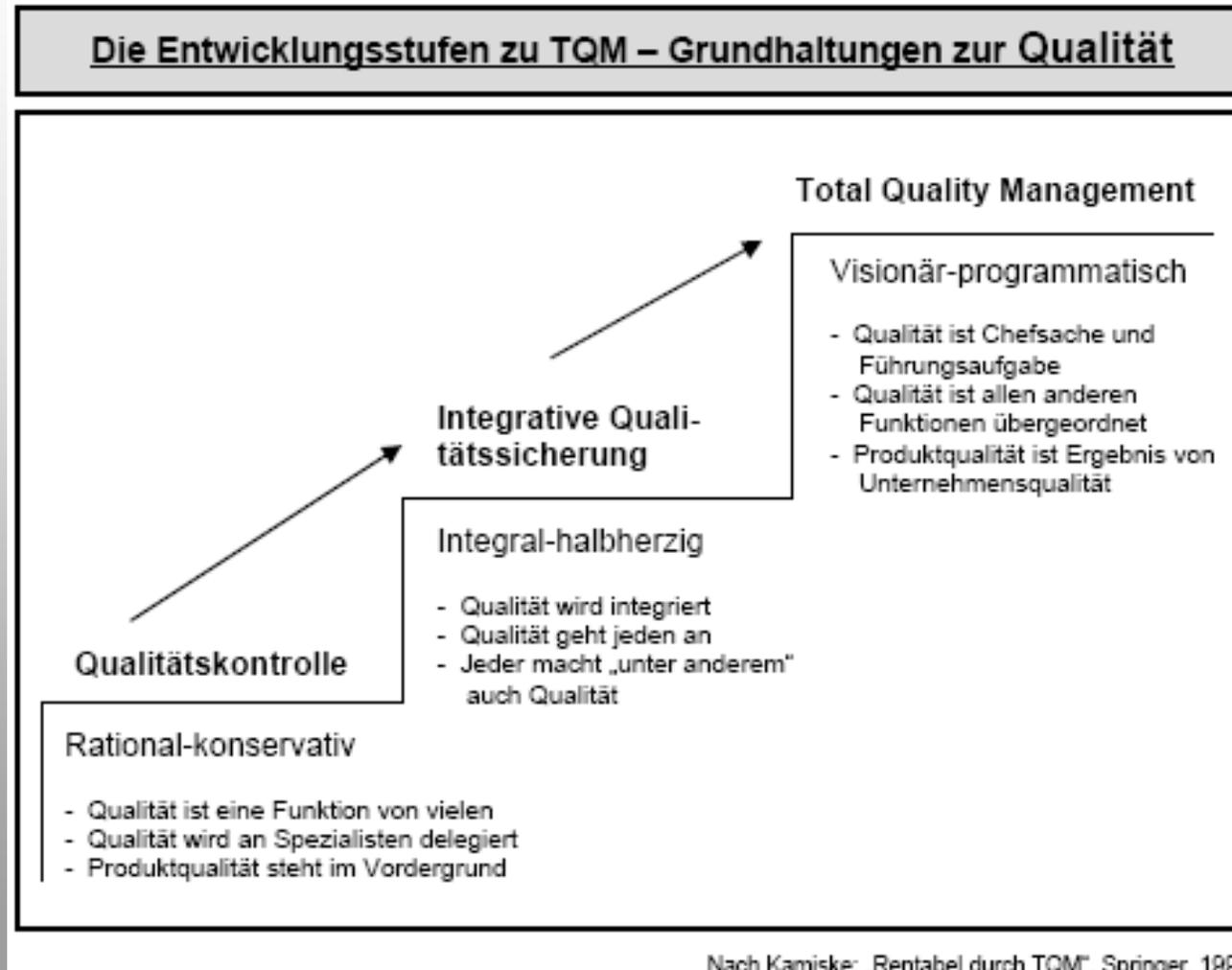
**Transparentes und
nachvollziehbares
Entlohnungssystem**

**Entscheidungs-
kompetenz**

- Es umfasst das **ganze Unternehmen** bzw. alle Bereiche einer definierten organisatorischen Einheit
- Es bezieht sich auf sämtliche **materiellen und immateriellen** Leistungen
- Es realisiert das Prinzip der **vorbeugenden Fehlervermeidung**
 - durch Instruktion, Schulung und Motivation
 - durch die Installation möglichst kurzer Regelschleifen, die vom Fehler auf die Ursache zurückführen und
 - dessen Beseitigung sicherstellen
- Es wird die **Verantwortung** für die Qualität einer Leistung demjenigen übertragen, der die Leistung erbringt

„Total Quality Management ist eine auf Mitwirkung aller ihrer Mitglieder basierende Managementmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“

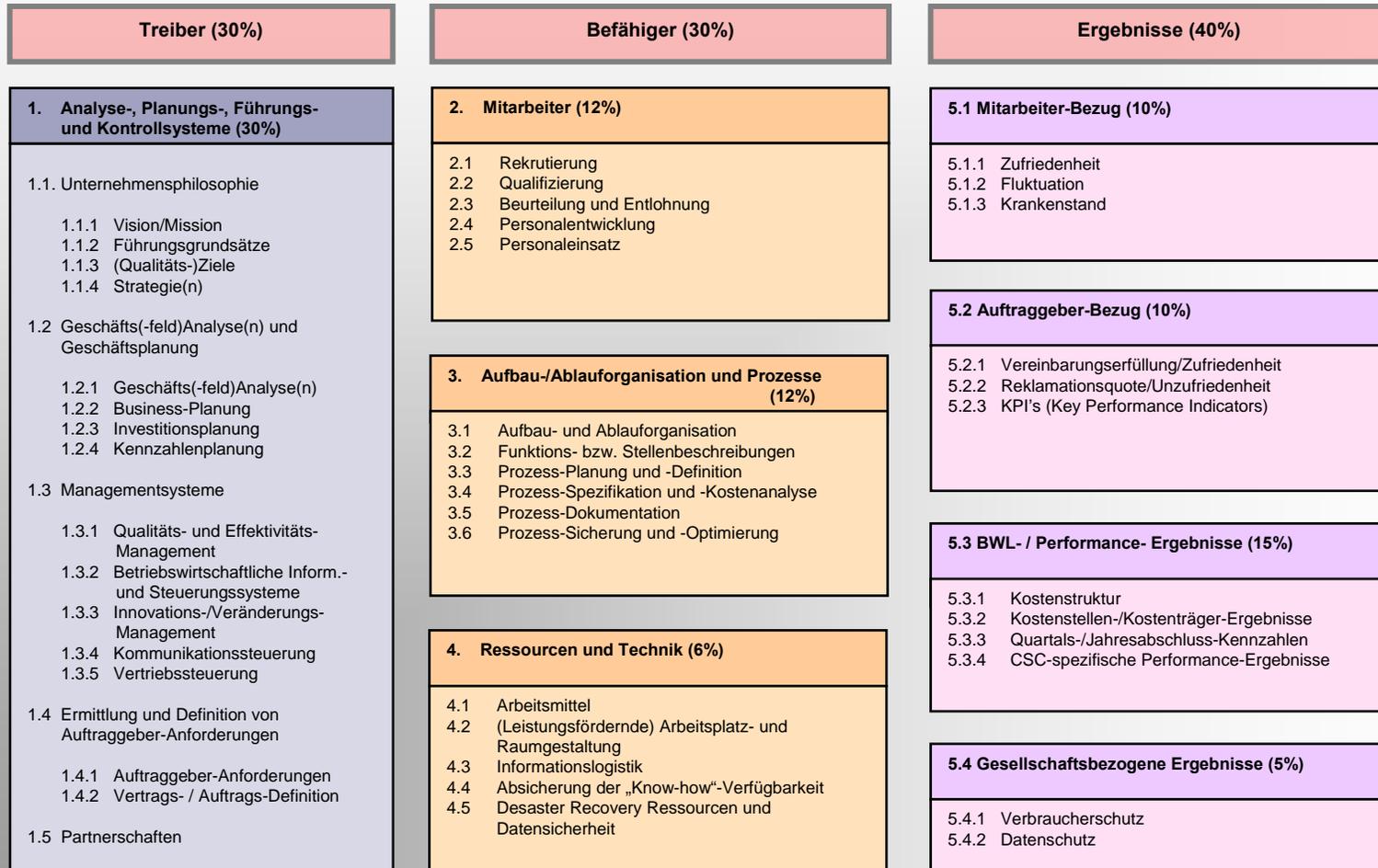
Die Entwicklungsstufen zu TQE



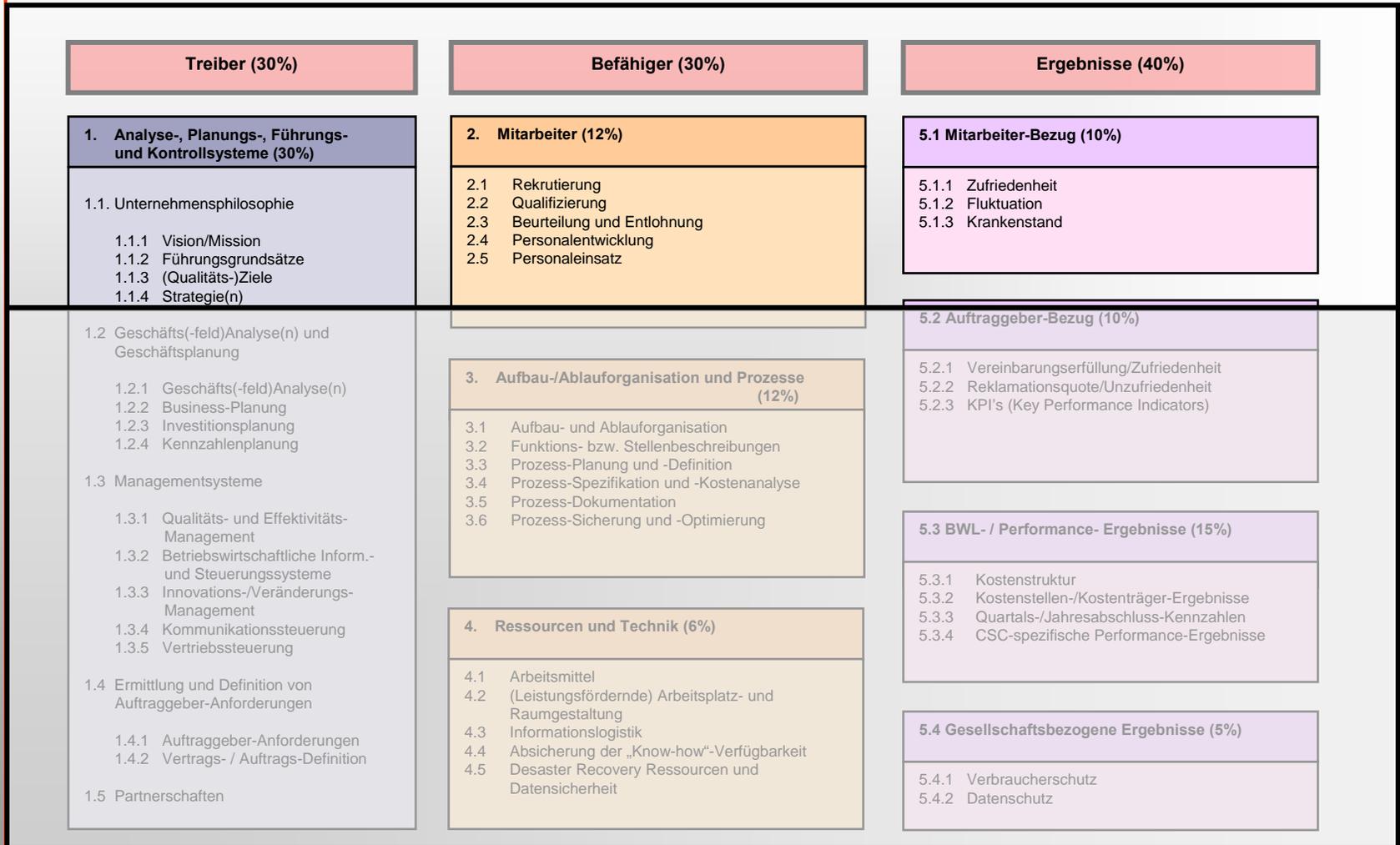
- TQE als **Motivator**: es setzt neue Maßstäbe und vertieft die CI
- Implementierung eines **kontrollierten Verbesserungsprozesses** durch
 - Verbesserte Kommunikation unter den Mitarbeitern,
 - Erfahrungs- und Ideenaustausch.
- TQE als Schritt zu einer **qualitätsorientierten Unternehmensstrategie**
- TQE als wesentliche **Grundlage** für die Anforderungen von **Basel II**
- TQE als Maßnahme zur **Imagesteigerung** (Marketinginstrument)
- TQE als **Orientierungshilfe für potentielle Auftraggeber**

Qualitätsmanagementsystem

TQE (Total Quality Excellence)



Qualitätsmanagementsystem TQE (Total Quality Excellence)



Treiber

1. Analyse-, Planungs-, Führungs- u. Kontrollsysteme

- 1.1 Unternehmensphilosophie
 - 1.1.1 Vision/Mission
 - 1.1.2 Führungsgrundsätze
 - 1.1.3 (Qualitäts-)Ziele
 - 1.1.4 Strategie(n)

Befähiger

2. Mitarbeiter (12%)

- 2.1 Rekrutierung
- 2.2 Qualifizierung
- 2.3 Beurteilung und Entlohnung
- 2.4 Personalentwicklung
- 2.5 Personaleinsatz

Ergebnisse

5.1 Mitarbeiter-Bezug (10%)

- 5.1.1 Zufriedenheit
- 5.1.2 Fluktuation
- 5.1.3 Krankenstand

Beispiel-Anforderungen des Excellence Guide TQE-CSC

Analys-, Planungs-, Führungs- und Kontrollsysteme

1.1.1 Vision / Mission

1. Analyse-, Planungs-, Führungs- und Kontrollsysteme (30 %)	
Bewertungskriterium	Beschreibung / Präzisierung
1.1 Unternehmensphilosophie	Die Unternehmensphilosophie formuliert die angestrebte Identität des UN bzw. CSC unter Berücksichtigung aller Bezugsgruppen (Markt, Wettbewerb, Mitarbeiter und Gesellschaft).
1.1.1 Vision / Mission	<p>Die Vision beschreibt Ziel, Sinn und Zweck der Organisation. Aus ihr gehen die Daseinsberechtigung des Unternehmens sowie die Verpflichtung gegenüber (internen und externen) Auftraggebern, Mitarbeitern und Kunden bzw. Nutzern hervor.</p> <p>Die Mission konkretisiert die Vision und gibt ggf. die Schwerpunkte für den Wandel der Unternehmenskultur vor. Aus der Mission sind die Grundwerte abgeleitet. Diese spiegeln die Geisteshaltung im Unternehmen wider.</p>
	Kennzahlen / Messinstrumente / Vorgehensweisen
	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Vision und Mission müssen präzise formuliert, dokumentiert und allen Mitarbeitern bekannt sein. 2.) Die daraus abzuleitenden Grundwerte müssen geeignet sein, die Mission bzw. Vision zu erfüllen. 3.) Aus den Grundwerten sind Leitlinien abzuleiten, die diese Werte inhaltlich durch entsprechende Verhaltensweisen operationalisieren. 4.) Die Grundwerte, Leitlinien und Handlungsvorgaben sind zu dokumentieren, allen Mitarbeitern zu kommunizieren und durch die Führung vorzuleben. 5.) Die Kenntnis und Einhaltung der Grundwerte, Leitlinien und Handlungsvorgaben durch alle Führungskräfte und Mitarbeiter ist in mindestens jährlichen Abständen in geeigneter Weise zu prüfen und zu dokumentieren.

Beispiel-Anforderungen des Excellence Guide TQE-CSC

Analys-, Planungs-, Führungs- und Kontrollsysteme

1.1.2 Führungsgrundsätze

1. Analyse-, Planungs-, Führungs- und Kontrollsysteme (30 %)	
Bewertungskriterium	Beschreibung / Präzisierung
1.1.2 Führungsgrundsätze	Die Führungsgrundsätze beschreiben Geisteshaltung und Philosophie des UN bzw. CSC im Umgang zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Im Verhaltenskodex werden diese in konkrete, operationale Verhaltensvorgaben umgesetzt.
	Kennzahlen / Messinstrumente / Vorgehensweisen
	<p>1.) Es sind Führungsgrundsätze abzuleiten und festzuschreiben, die über alle Hierarchiestufen Gültigkeit und Anerkennung finden. Auf Basis der Führungsgrundsätze ist ein Verhaltenskodex festzulegen, der mindestens folgende Bereiche umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Aufgaben der Führung 1.2 Vorbildverhalten (s. 5.1.1 Mitarbeiterzufriedenheit) 1.3 Führungsstil 1.4 Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern 1.5 Information / gegenseitige Kommunikation <p>2.) Kenntnis der Führungsgrundsätze sowie Einhaltung des Verhaltenskodex sind bei allen Beschäftigten in mindestens jährlichen Abständen in geeigneter Weise zu überprüfen und zu dokumentieren.</p>

Beispiel-Anforderungen des Excellence Guide TQE-CSC

Analys-, Planungs-, Führungs- und Kontrollsysteme

1.1.3 Qualitätsgrundsätze

1. Analyse-, Planungs-, Führungs- und Kontrollsysteme (30 %)	
Bewertungskriterium	Beschreibung / Präzisierung
1.1.3 Qualitäts-Grundsätze	Die Qualitäts-Grundsätze leiten sich aus dem Unternehmenszweck sowie den Grundwerten ab und bilden die Basis für die strategische Planung. Sie beinhaltet qualitative Zielformulierungen, die die Grundwerte in Ergebnisse umsetzen.
	<p>Kennzahlen / Messinstrumente / Vorgehensweisen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.) Die Qualitäts-Grundsätze des Unternehmens sind zu definieren und zu dokumentieren. Sie umfassen alle relevanten Erwartungen und Qualitätsaspekte bezüglich der Zielgruppen: <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Unternehmen 1.2 Beschäftigte Mitarbeiter 1.3 Auftraggeber 2.) Die Qualitäts-Grundsätze aller (Qualitäts-)Elemente sind aufeinander abzustimmen und so zu definieren, dass sie sich nicht gegenseitig ausschließen. 3.) Die Qualitäts-Grundsätze sind allen Mitarbeitern zu kommunizieren und zu erläutern. 4.) Die Kenntnis der Qualitäts-Grundsätze ist bei allen Mitarbeitern in jährlichen Abständen in geeigneter Weise zu überprüfen und zu dokumentieren.

Beispiel-Anforderungen des Excellence Guide TQE-CSC

Mitarbeiter

2.3 Beurteilung und Entlohnung



5.1 Mitarbeiter-Bezug

5.1.1 Zufriedenheit



2. Mitarbeiter (12 %)	
Bewertungskriterium	Beschreibung / Präzisierung
2.3 Beurteilung und Entlohnung	
Beurteilung	Die regelmäßige Beurteilung von Mitarbeitern dient der weitgehend objektiven, zuverlässigen und validen Einschätzung der Arbeitsleistung. Sie bewertet die Übereinstimmung von Anforderungen und realer Leistung(en) sowie Verhaltensweisen und dient als Basis einer leistungsorientierten Vergütung sowie der Personalentwicklung.
	Kennzahlen / Messinstrumente / Vorgehensweisen
	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es ist ein strukturiertes System der Beurteilung von Mitarbeitern zu implementieren und anzuwenden, welches der Bewertung der Arbeits- und Verhaltensweise im Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern dient. 2.) Das Beurteilungssystem sollte unterscheiden zwischen: <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Mitarbeiterleistungsbeurteilung (MLB) zur Bewertung der aktuellen bzw. kurz- und mittelfristigen Zielerreichung und Verhaltensweise 2.2 Personalentwicklungsbeurteilung (PB) zur Potenzialeinschätzung und Bewertung der langfristigen Zielerreichung 3.) Als Grundlage der Beurteilung insbesondere im Rahmen der MLB sind mit den Mitarbeitern regelmäßig Zielvereinbarungen abzuschließen, die sicherstellen, dass jeder Mitarbeiter umfassende Kenntnis der an ihn gerichteten Leistungs- und Verhaltenserwartungen hat. Zielvereinbarungen müssen mindestens beinhalten: <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Konkrete Definition der qualitativen und quantitativen Leistungs- und Verhaltenserwartungen 3.2 Festlegung der zur Erreichung bereit gestellten Ressourcen und Rahmenbedingungen 3.3 Festlegung des geltenden Zeitraumes <p>Die Zielvereinbarungen sind schriftlich zu dokumentieren.</p> 4.) Die Zielfindung sollte unter Beteiligung der betreffenden Mitarbeiter erfolgen und nur solche Leistungserwartungen umfassen, die folgenden Anforderungen genügen: <ol style="list-style-type: none"> 4.1 konkret und widerspruchsfrei formulierbar 4.2 messbar 4.3 ambitioniert, aber realisierbar 4.4 den arbeitsplatzspezifischen Anforderungen und Rahmenbedingungen entsprechend

2. Mitarbeiter (12 %)	
Bewertungskriterium	Kennzahlen / Messinstrumente / Vorgehensweisen
Beurteilung	<p>5.) Die Beurteilung selbst ist auf klar definierten Beurteilungskriterien zu gründen, die ebenso wie die Ziele selbst den arbeitsplatzspezifischen Anforderungen entsprechen müssen. Die Beurteilung sollte mindestens umfassen:</p> <ul style="list-style-type: none"> 5.1 Fachliche Kompetenz 5.2 Leistungsverhalten 5.3 Persönliche Kompetenz 5.4 Arbeits- und Sozialverhalten <p>sowie im Falle der MLB:</p> <ul style="list-style-type: none"> 5.5 Erreichungsgrad der in der Zielvereinbarung festgelegten konkreten Leistungserwartung <p>6.) Basierend auf den Beurteilungskriterien ist ein Verfahren der Beobachtung bzw. Messung anzuwenden, welches eine möglichst objektive und repräsentative Einschätzung der Mitarbeiter-Performance ermöglicht. Für dieses Verfahren ist zu definieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> 6.1 Methode der Messung bzw. Beobachtung 6.2 Frequenz und Dauer der Messung bzw. Beobachtung 6.3 Verantwortlichkeiten zur Durchführung 6.4 Art und Ausführung der Aus- bzw. Bewertung <p>7.) Die Beurteilungsgespräche sollten auf der Basis eines Leitfadens durchgeführt werden, der den Gesprächspartnern eine klare Orientierung für das Gespräch sowie die Beurteilungssystematik gibt und in eine schriftliche Beurteilungsdokumentation münden.</p> <p>8.) Die das Beurteilungsgespräch führenden Funktionäre sollten in die Problematik von Beurteilungsfehlern sowie Methoden der Gesprächsführung eingewiesen sein, damit ein möglichst konstruktives und kooperatives Klima erzeugt werden kann.</p>

2. Mitarbeiter (12 %)	
Bewertungskriterium	Beschreibung / Präzisierung
Entlohnung	Die Entlohnung definiert die materiellen sowie immateriellen Gegenleistungen des CSC für die erbrachte Arbeitsleistung.
	Kennzahlen / Messinstrumente / Vorgehensweisen
	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es ist ein dokumentiertes Vergütungssystem für alle Mitarbeitergruppen zu implementieren. Dieses sollte sich an den jeweiligen Stellen- bzw. Funktionsbeschreibungen orientieren und mit dem entsprechenden Verantwortungsgefüge sowie Strategie und Zielen des CSC im Einklang stehen. 2.) Das Vergütungssystem kann auf der Mitarbeiterleistungsbeurteilung basieren bzw. diese in die Vergütungsstruktur einbeziehen. Ist dieses der Fall, so ist sicherzustellen, dass die MLB (nach den vorgenannten Kriterien zur Beurteilung) systematisch strukturiert zur Anwendung kommt und valide, vergleichbare Ergebnisse innerhalb der entsprechenden Funktionsgruppe liefert. 3.) Die Erreichung der Unternehmensziele kann durch ein System der „Leistungsorientierten Vergütung“ (LOV) unterstützt werden, welches Prämien bzw. Gratifikationen für Einzel- und/oder Teamleistungen bereitstellt. 4.) Kommt eine LOV zum Einsatz, so sollte das System mindestens folgenden Anforderungen genügen: <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Objektivität und gleichartige Anwendung innerhalb der Zielgruppe 4.2 Transparenz und Verständlichkeit 4.3 Akzeptanz durch Mitarbeiter und ggf. Betriebsrat 4.4 Berücksichtigung von individuellen und teambezogenen Leistungen 4.5 Berücksichtigung nicht nur der absoluten Leistung, sondern auch der Leistungssteigerung 4.6 Flexibilität bzgl. der Auswahl von konkreten Leistungszielen sowie deren Gewichtung 5.) Struktur sowie Verfahren der LOV sind den Mitarbeitern klar zu kommunizieren und nachvollziehbar zu dokumentieren.

5.1 Mitarbeiter-Bezug (10 %)	
Bewertungskriterium	Beschreibung / Präzisierung
5.1.1 Zufriedenheit	Die Mitarbeiterzufriedenheit spiegelt den Grad der Übereinstimmung von erwarteter und tatsächlich wahrgenommener bzw. erlebter Realität der Arbeitsrahmenbedingungen wider. Sie beruht auf Hygiene- und Motivationsfaktoren sowie insbesondere dem Führungs- bzw. Vorgesetztenverhalten.
	Kennzahlen / Messinstrumente / Vorgehensweisen
	<ol style="list-style-type: none"> 1.) In Ableitung aus den unter 1.1.3 definierten mitarbeiterbezogenen (Qualitäts-)Zielen sind Vorgaben festzulegen, welche Kriterien und Ausprägungen der Mitarbeiterzufriedenheit für das CSC relevant und gewünscht sind. 2.) Gemäß dieser Vorgaben ist ein Erhebungs-Instrument zu entwickeln, das geeignet ist, die Mitarbeiterzufriedenheit bezüglich der fokussierten Parameter abzubilden. Die Erhebung sollte idealerweise folgende, die Zufriedenheit maßgeblich beeinflussende Aspekte berücksichtigen: <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Vorgesetztenverhalten / Führungskompetenz 2.2 Entscheidungskompetenz 2.3 Selbständigkeit / Verantwortung 2.4 Qualifizierungsangebote 2.5 Entwicklungsperspektiven 2.6 Teamorientierung 2.7 Kommunikation / Information 2.8 Arbeitsplatzausstattung 2.9 Gehalt / monetäre Leistungen 3.) Unter (idealerweise anonymer) Anwendung dieses Instrumentes ist die Mitarbeiterzufriedenheit für jede Funktionsgruppe in regelmäßigen Abständen, mindestens jedoch jährlich, zu messen. 4.) Darüber hinaus ist die praktische Ausübung der Vorbildfunktion des Managements durch ein mindestens jährlich abgefragtes 180-Grad-Feedback der Belegschaft abzu prüfen. 5.) Die Ergebnisse sind mit den Zielvorgaben abzugleichen. 6.) Treten negative Abweichungen von den gewünschten Zielgrößen auf, so sind diese auf ihre Relevanz zu bewerten und die Gründe ggf. gemeinsam mit den beteiligten Mitarbeitern zu analysieren. 7.) Liegen den (negativen) Ergebnissen beeinflussbare Faktoren zu Grunde, so sind Korrekturmaßnahmen abzuleiten, die geeignet sind, die Mitarbeiterzufriedenheit in Hinblick auf die festgestellten kritischen Aspekte der Zielvorgabe anzugleichen. 8.) Inhalte, Ergebnisse und etwaige Korrekturmaßnahmen nach 1.) bis 6.) sind zu dokumentieren und den Zuständigen bekannt zu machen.

Die neue Norm für Kundenkontaktzentren prEN 15838

SCOPE

This European Standard specifies the requirements for customer contact centres. It aims to provide customerfocused best practice designed to meet customer expectations. This standard applies both to customer contact centres that are in-house and those that have been outsourced.

This European Standard focuses on the performance quality at the point of contact between the customer and the CCC.

Die neue Norm für Kundenkontaktzentren prEN 15838

CEN Contact Centre Framework

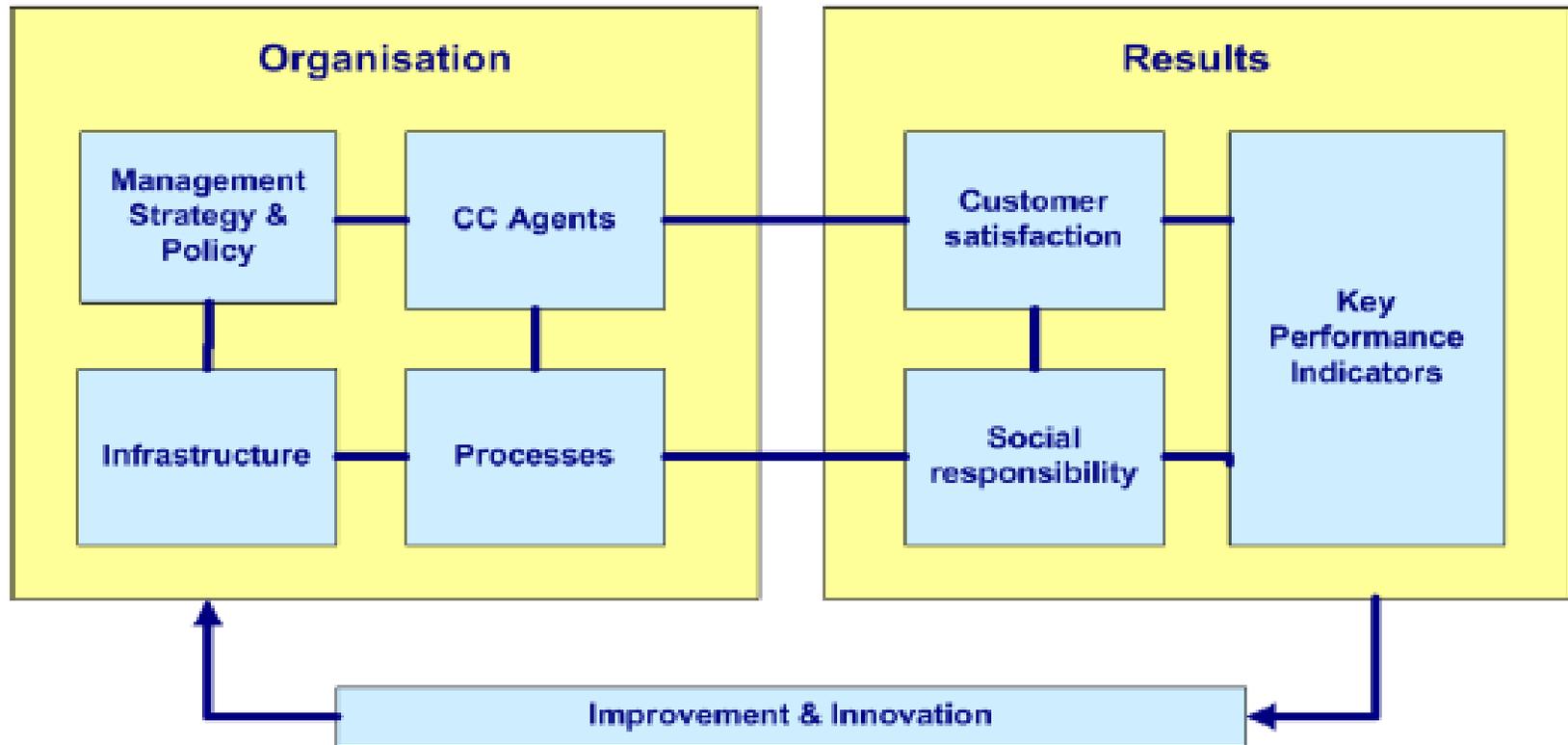


Figure 1 – CEN Contact Centre Framework

Implementing the standard should improve both customer service and business success. It is designed to achieve customer, staff and stakeholder satisfaction. It should create a culture of continuous improvement and foster increased understanding of the value of the customer contact centre.

Die neue Norm für Kundenkontaktzentren prEN 15838

Inhaltsverzeichnis

Foreword.....
Introduction
1 Scope
2 Normative references
3 Terms and definitions
4 Management Strategy and Policy
4.1 General.....
4.2 Management functions.....
4.3 Operational roles and responsibilities
4.3.1 General.....
4.3.2 Human resources.....
4.3.3 Information and communication technology (ICT)
4.3.4 Quality assurance
4.3.5 Training
4.3.6 Operations management function
4.3.7 Planning and control function.....
4.3.8 Contractor management function

Die neue Norm für Kundenkontaktzentren prEN 15838

Inhaltsverzeichnis

5	CC agents
5.1	Tasks and functions
5.2	Requirements for CC agents
5.2.1	General.....
5.2.2	Communication and customer service
5.2.3	Technical skills
5.2.4	Specific skills and knowledge
5.3	Recruitment process
5.4	Training of CC agents
5.4.1	General.....
5.4.2	Ongoing training and coaching.....
5.5	Performance
5.6	Agents satisfaction.....
5.7	Agents' privacy
6	Infrastructure.....
6.1	General.....
6.2	Communication channel.....
6.3	Contact management (hardware and software tools).....
6.3.1	Confidentiality and data protection
6.4	Space and necessary supports
6.5	Emergency Plans (“Disaster recovery”)

Die neue Norm für Kundenkontaktzentren prEN 15838

Inhaltsverzeichnis

7	Processes
7.1	Introduction
7.2	Agreement with the Contractor
7.3	Service statistics.....
7.4	Handling deviations.....
7.5	Monitoring process quality.....
7.6	Workforce management.....
7.7	Access channels.....
7.8	Complaints processing - CCC service
7.9	Privacy
7.10	Emergency plans (“Disaster recovery”)
8	Customer satisfaction.....
8.1	Introduction.....
8.2	Customer satisfaction survey
8.3	Complaints analysis
8.4	Customer protection
9	Social responsibility.....

Die neue Norm für Kundenkontaktzentren prEN 15838

Inhaltsverzeichnis

Annex A (Normative) KPI's	
A.1 KPI's for Employees	
A.2 KPI's for Customer and/or Contractor.....	
A.3 KPI's for Processes	
A.4 KPI's for Contact Quality	
A.5 KPI's for Efficiency	
A.6 KPI's for Customer and/or Contractor complaints	
A.7 KPI's for Infrastructure	
Annex B (Informative) Best practice guidelines for contractors.....	
B.1 General	
Annex C (Informative) Recommended skills for management and strategy in a Customer Contact Centre	
C.1 General	
C.2 Operations management function	
C.3 Contractor management function.....	

Die neue Norm für Kundenkontaktzentren prEN 15838

Result after the enquiry from 10.07.2008 to 10.12.2008

Votes cast (25)

Austria (ON)	Germany (DIN)	Norway (SN)
Belgium (NBN)	Greece (ELOT)	Poland (PKN)
Bulgaria (BDS)	Iceland (IST)	Portugal (IPQ)
Cyprus (CYS)	Ireland (NSAI)	Slovakia (SUTN)
Czech Republic (CNI)	Italy (UNI)	Slovenia (SIST)
Denmark (DS)	Lithuania (LST)	Spain (AENOR)
Finland (SFS)	Malta (MSA)	Sweden (SIS)
France (AFNOR)	Netherlands (NEN)	Switzerland (SNV)
		United Kingdom (BSI)

Votes not cast (5)

Estonia (EVS)
Hungary (MSZT)
Latvia (LVS)
Luxembourg (SEE)
Romania (ASRO)

Questions:				
Q.1	18x Yes	06x Abstains	01x No	"Possible acceptance as a European Standard"
Q.2	08x Yes	00x Abstains	17x No	"Comments of editorial nature"
Q.3	09x Yes	00x Abstains	16x No	"Comments of technical nature"
Q.4	00x Yes	07x No answ.	18x No	"National legislative/administrative deviation"
Q.5	00x Yes	07x No answ.	18x No	"National technical/economic deviation"

Erfolgreich im Kundendialog durch ...

- **Übernahme der Projektgesamtverantwortung !**
- **Ausrichtung der Prozesse auf den Kunden !**
- **Überwindung von Ressortdenken !**
- **Loyale, qualifizierte und engagierte Mitarbeiter !**
- **Gelebtes Führungsvorbild !**
- **Prozessunterstützende Technik !**

**Gute Arbeit
in Call Centern**

Ihr Weg zu uns

Der TQE Excellence Guide sowie der TQE-Selbstbewertungsbogen können gegen Gebühr über die Geschäftsstelle des Call Center Forum Deutschland e.V. bezogen werden.

Kontakt: 

Call Center Forum Deutschland e. V.
Frau Steffi Sauer
Axel-Springer-Straße 54A
10117 Berlin
Telefon: 0180 5266 422
info@call-center-forum.de
www.call-center-forum.de



 CALL CENTER
FORUM
DEUTSCHLAND

Manfred Stockmann Präsident	Call Center Forum Deutschland e.V. Axel-Springer-Straße 54a 10117 Berlin
	Tel. (01 80) 52 66-422 Fax (01 80) 52 66-423 praesident@call-center-forum.de www.call-center-forum.de