STIVEN CATALYST

DRITTE SERIE · NOVEMBER 2026

MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.



BETRIEB

DIE WARTEZEIT, DIE DER KUNDE SPÜRT

Eine Gepäckhalle, in der ein längerer Weg die Beschwerden beendete, Bankkunden mit Video gemessen, acht Thesen dazu, wie sich Warten anfühlt, eine Nachrichtentafel und eine Wartezeituhr, ein Wartezimmer voller Vergessener und ein Check am Schalter.

52 %

betrug die durchschnittliche Überschätzung der Wartezeit durch 277 Bankkunden, deren echte Wartezeit per Video gemessen wurde: 5,1 Minuten gefühlt, 4,2 gemessen.

KATZ & MARTIN, 1989

IN DIESER AUSGABE

TITELTHEMA

Ein längerer Weg zum Gepäck

SEITE 03

WAS DIE FORSCHUNG SAGT

Nachrichtentafel und Wartezeituhr

SEITE 06

WERKZEUG DER AUSGABE

Der Warte-Check am Schalter

SEITE 08

NR. 110 · BETRIEB

In dieser Ausgabe

Der Betrieb misst die Wartezeit mit der Uhr. Der Kunde misst sie mit seiner Stimmung: Zwei Minuten können sich wie nichts anfühlen oder wie eine Ewigkeit. Diese Ausgabe handelt vom zweiten Maß und davon, was es ändert, wenn sich das erste nicht sofort verkürzen lässt.

In einer Gepäckhalle endeten die Beschwerden, als der Weg länger war und niemand andere zuerst gehen sah. In einer Bank wurden kurze Wartezeiten am stärksten überschätzt. Maisters acht Thesen und Larsons gerechte Schlange erklären, warum. Eine Nachrichtentafel machte das Warten interessanter, eine Wartezeituhr genauer. In einer Notaufnahme ließ das Gefühl, vergessen zu sein, das Warten länger wirken, unabhängig von den Minuten. Ein Warte-Check am Schalter schließt die Ausgabe.

Stiven Janaqi HERAUSGEBER · STIVEN CATALYST

03 TITELTHEMA
Ein längerer Weg zum Gepäck

04 DIE ZAHLEN
Gemessen und gefühlt

05 DAS MODELL
Acht Thesen zum gefühlten Warten

06 WAS DIE FORSCHUNG SAGT
Nachrichtentafel und Wartezeituhr

07 WIE ES GEMESSEN WIRD
Die Uhr und das Gefühl, vergessen zu sein

08 WERKZEUG DER AUSGABE
Der Warte-Check am Schalter

09 QUELLEN
Quellen und Methode

SO LESEN SIE DIESE AUSGABE

Zahl
Jede Zahl hat Quelle und Jahr unten auf ihrer Seite.

Unsere Lesart
Wo der Herausgeber deutet und nicht die Forschung, steht es dabei.

Praxis
Schritte und Karte sind Vorschläge zum Ausprobieren, keine Forschungsergebnisse.

TITELTHEMA

Ein längerer Weg zum Gepäck

Richard Larson vom MIT erzählt einen Fall aus Houston nach. Passagiere der frühen Morgenflüge beschwerten sich über das Warten auf ihr Gepäck. Die Fluggesellschaft stellte Gepäckabfertiger ein, bis kein Koffer länger als acht Minuten brauchte, der Branchenstandard. Die Beschwerden gingen weiter.

1 + 7
Minuten: der Weg zum Gepäckband, dann das Warten dort

6
Minuten Fußweg nach der Änderung: Ankunft weiter draußen, das entfernteste Band

Beobachter sahen, dass Passagiere mit nur Handgepäck direkt zu den Taxis gingen. Wer am Band stand, sah sieben Minuten lang zu, wie Leute, die nach ihm ausgestiegen waren, ihren Tag zuerst begannen. Mit dem längeren Weg fielen die Beschwerden auf nahezu null.

UNSERE LESART

Die Uhr lag im Standard. Was störte, war die Reihenfolge: sieben Minuten Überholtwerden. Larson nennt es einen „Slip“.

Quelle: Richard C. Larson, Operations Research 35(6), 1987

Larson (1987), Operations Research, ein Aufsatz, den er selbst spekulativ nennt; der Fall stammt von Martin (1983), den die Redaktion nicht gelesen hat, aus den 1980er-Jahren und ohne Angabe zur späteren Wartezeit am Band. Ein Slip ist bei Larson, nach jemandem bedient zu werden, der später kam.

DIE ZAHLEN

Gemessen und gefühlt

1989 filmten Karen Katz und Blaire Martin, zwei Studierende Larsons, Ein- und Ausgang der Schalterschlange einer belebten Bostoner Bankfiliale und fragten jeden dritten Kunden, wie lange er gewartet habe. Jede Antwort wurde der Person auf dem Band zugeordnet: 277 Paare aus gefühlter und gemessener Wartezeit.

DURCHSCHNITTLICHE WARTEZEIT IN DER SCHALTERSCHLANGE, MINUTEN, NACH PHASE DER STUDIE (1989)



Wartezeiten unter einer Minute galten meist nicht als Warten. Die Antworten häuften sich bei fünf und zehn Minuten: 25 % sagten genau fünf. In der üblichen Schlange wurden Wartezeiten unter vier Minuten im Schnitt um 98 % überschätzt, solche von vier bis zwölf um 18 %. Angemessen seien, sagten die Kunden, 5,9 Minuten.

UNSERE LESART

Die kürzesten Wartezeiten werden am stärksten aufgebläht. Ein Ziel in Minuten wird auf der Uhr erreicht und kann im Kopf des Kunden trotzdem verfehlt werden.

Quelle: Karen L. Katz & Blaire R. Martin, master's thesis, MIT Sloan School of Management, 1989

Katz & Martin (1989), Masterarbeit am MIT; eine Filiale, drei Phasen zu je drei Tagen, Februar–März 1989; wer nicht warten musste, wurde nicht befragt. Die gemessenen Wartezeiten unterschieden sich je Phase. Überschätzungen sind der Mittelwert der Überschätzung jedes Kunden. Auslastung und Schlangenlänge stehen in Band 5 des Traktats, Littles Gesetz in Nr. 58.

DAS MODELL

Acht Thesen zum gefühlten Warten

David Maister geht von einer Formel aus: Zufriedenheit ist Wahrnehmung minus Erwartung. Beides lässt sich steuern. Dann stellt er acht Thesen auf, was dieselben Minuten länger wirken lässt, zum Prüfen gedacht, nicht als Beweis.

01	**Leere Zeit**	wirkt länger als gefüllte, am besten gefüllt mit etwas, das zur Leistung gehört
02	**Vor dem Beginn**	wirkt Warten länger als nach Beginn der Leistung
03	**Ängstlich, ungewiss, unerklärt**	wirken länger als ruhige, bekannte, erklärte
04	**Ungerecht**	wirkt länger als gerecht: jemand drängelt sich vor
05	**Wert und Gesellschaft**	für Wertvolles wartet man länger; allein wirkt länger als in der Gruppe

Warten in Unwissenheit, ergänzt Maister, erzeugt Gereiztheit und Unhöflichkeit gegenüber dem Personal. Die HSE beschreibt ein Wohnungsamt, das seine Schutzscheiben abbaute und bequeme Wartebereiche und bessere Informationen über Wartezeiten bot; Spannungen und Gewaltvorfälle gingen zurück.

Quellen: David H. Maister, in J. A. Czepiel, M. R. Solomon & C. F. Surprenant (eds.), The Service Encounter, Lexington Books, 1985; Health and Safety Executive, 2006

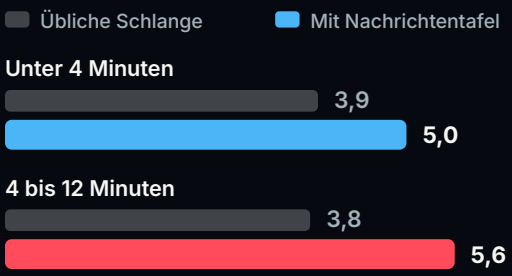
Maister (1985), in The Service Encounter; die acht Thesen von der Redaktion gekürzt und in fünf Zeilen gruppiert. Sie beruhen auf Beispielen, nicht auf Messungen. Das Wohnungsamt ist ein Fall in INDG69 der HSE (2006), ohne Zahlen. Aggression von Kunden steht in Nr. 109.

WAS DIE FORSCHUNG SAGT

Nachrichtentafel und Wartezeituhr

Katz und Martin prüften zwei von Maisters Thesen in derselben Filiale. In der zweiten Phase zeigten zwei elektronische Tafeln über den Schaltern Nachrichten und Wetter. In der dritten nannte ein Schild am Eingang der Schlange die erwartete Wartezeit, alle paar Sekunden neu berechnet.

WIE INTERESSANT DAS WARTEN WAR, 1 (LANGWEILIG) BIS 10, NACH GEMESSENER WARTEZEIT (1989)



Die Tafel änderte nicht, wie lang das Warten wirkte, machte es aber interessanter; die Zufriedenheit stieg, nicht signifikant. Die Uhr senkte die gefühlte Wartezeit bei vier bis zwölf Minuten von 7,7 auf 6,7, näher an die gemessenen 6,9, doch die Zufriedenheit stieg nicht, und offenbar schauten mehr Leute herein und gingen wieder.

UNSERE LESART

Zeit füllen und Zeit ansagen leisten Verschiedenes. Das eine macht das Warten erträglicher, das andere leichter einzuschätzen, und eine genaue Zahl lädt zum Wettlauf gegen die Uhr ein.

Quelle: Karen L. Katz & Blaire R. Martin, master's thesis, MIT Sloan School of Management, 1989

Katz & Martin (1989); gezählt sind nur Kunden, die die Tafel (89) oder die Uhr (72) bemerkten. Die Zuwächse beim Interesse hatten p = 0,086 und 0,021; die Effekte der Uhr lagen an der Grenze. Ein neues Lichtsystem lief in allen Phasen, laut den Autoren ihre größte Fehlerquelle. Die Zufriedenheit lag nahe am oberen Ende der Skala (9,1 von 10).

WIE ES GEMESSEN WIRD

Die Uhr und das Gefühl, vergessen zu sein

In der ambulanten Notaufnahme in Genf nahmen Hervé Spechbach und Kollegen für 509 Patienten die Zeit des Arztkontakts aus dem Kliniksystem und stellten sie neben einen Fragebogen. Die gemessene Wartezeit lag im Schnitt bei 78 Minuten; als längste noch angemessene Wartezeit nannten die Patienten 65 Minuten.

53,2 %
sagten, die Pflege habe ihnen keine Wartezeit genannt

23 %
hatten sich vergessen gefühlt; wer nicht, hatte eine dreimal so hohe Chance, das Warten sehr kurz zu nennen

01	**Zwei Zeitstempel**	Ankunft und erster Kontakt, aus dem System, je Kunde
02	**Gefühlte Wartezeit**	„Wie lange haben Sie gewartet?“ in Minuten, neben den Stempeln
03	**Informiert, vergessen**	wurde eine Zeit genannt; fühlten Sie sich vergessen

Quelle: Hervé Spechbach, Jessica Rochat, Jean-Michel Gaspoz, Christian Lovis & Frederic Ehrler, BMC Emergency Medicine 19, 2019

Spechbach et al. (2019), BMC Emergency Medicine; Dezember 2015 bis März 2016, nur französischsprachige Patienten, ein nicht validierter Fragebogen, keine Rücklaufquote. Das Chancenverhältnis von 3,0 vergleicht Patienten, die verneinten, sich vergessen gefühlt zu haben, mit neutralen. Die Zeilen sind ein Vorschlag der Redaktion.

WERKZEUG DER AUSGABE

Der Warte-Check am Schalter

Ein kurzer Check, sobald sich am Schalter eine Schlange bildet, durch die Person, die die Schicht führt. Das Werkzeug Guest Complaints hat eine Kategorie für die Wartezeit beim Check-in; dort erfasste Beschwerden zeigen, wann Schlangen entstehen und wie sie enden.

01	**Die Schlange**	Beginn, wie viele, warum: ein Flug, eine Gruppe, ein langer Fall
02	**Alle gesehen**	jede Person begrüßt, damit niemand unbemerkt wartet
03	**Eine ehrliche Schätzung**	eine Zeit und ein Grund, nie „gleich“
04	**Eine gerechte Reihenfolge**	wo möglich eine Schlange; jeder Vorrang laut erklärt
05	**Zeit mit Nutzen**	was der Gast jetzt tun kann: ein Formular, eine beantwortete Frage
06	**Arbeit in Sicht**	jede offene Position bedient; Nebenarbeit außer Sicht der Gäste

Quellen: David H. Maister, in J. A. Czepiel, M. R. Solomon & C. F. Surprenant (eds.), The Service Encounter, Lexington Books, 1985; Richard C. Larson, Operations Research 35(6), 1987; Karen L. Katz & Blaire R. Martin, master's thesis, MIT Sloan School of Management, 1989

Die Karte ist ein Vorschlag der Redaktion, gestützt auf Maister (1985), Larson (1987) und die Empfehlungen von Katz & Martin (1989), die Kunden über unbesetzte Schalter verärgert sahen. Sie ist nicht geprüft. Wartezeituhren fehlen bewusst: In der Bank hob eine genaue Zahl die Zufriedenheit nicht.

Tool öffnen: Gästebeschwerden stivencatalyst.com/de/tools/guest-complaints/

QUELLEN UND METHODE

Jede Zahl hat eine Quelle.

Die Zahlen dieser Ausgabe stammen aus den folgenden Quellen. Das Jahr zeigt, wie aktuell jede ist.

Perspectives on Queues: Social Justice and the Psychology of Queueing
Richard C. Larson, Operations Research 35(6), 1987
https://doi.org/10.1287/opre.35.6.895

Improving customer satisfaction through the management of perceptions of waiting
Karen L. Katz & Blaire R. Martin, master's thesis, MIT Sloan School of Management, 1989
https://hdl.handle.net/1721.1/37703

The Psychology of Waiting Lines
David H. Maister, in J. A. Czepiel, M. R. Solomon & C. F. Surprenant (eds.), The Service Encounter, Lexington Books, 1985
https://davidmaister.com/articles/the-psychology-of-waiting-lines/

Violence at work: a guide for employers (INDG69, rev)
Health and Safety Executive, 2006
https://www.hse.gov.uk/pubns/indg69.pdf

Patients' time perception in the waiting room of an ambulatory emergency unit: a cross-sectional study
Hervé Spechbach, Jessica Rochat, Jean-Michel Gaspoz, Christian Lovis & Frederic Ehrler, BMC Emergency Medicine 19, 2019
https://doi.org/10.1186/s12873-019-0254-1

REDAKTIONELLE METHODE

Jede Zahl wurde auf Jahr, Herausgeber und Bedeutung geprüft, am Volltext, wo er sich öffnen ließ. Eine nur in einer Zusammenfassung, einem Abstract oder Auszügen gelesene Quelle ist mit „über“ markiert. Eine Zahl, die sich im Gelesenen nicht bestätigen ließ, ist auf ihrer Seite so markiert oder fehlt. Die Deutung des Herausgebers ist als „Unsere Lesart“ markiert.



MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

Jede Ausgabe eine Führungsfrage, geprüft an der besten Forschung.

ALLE AUSGABEN

stivencatalyst.com/de/magazine/management-review.html

Management Review · Nr. 110 · November 2026 · Stiven Catalyst
Herausgegeben von Stiven Janaqi, der sie verantwortet; „die Redaktion" ist in dieser Publikation er. Texte, Übersetzungen, Layout und die Prüfung der Zahlen an ihren Quellen entstehen in Arbeitssitzungen mit Claude, einem KI-Modell von Anthropic.
stivencatalyst.com/de/how-this-is-made.html