STIVEN CATALYST

DRITTE SERIE · NOVEMBER 2026

# MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.




ROLLE

## ENTSCHEIDUNGSMÜDIGKEIT: DIE HUNGRIGEN RICHTER

Die Bewährungsstudie, die alle zitieren, die Reihenfolge der Fälle, die sie übersah, ein rationaler Richter in der Simulation, drei Erklärungen für eine Kurve, wie man eigene Entscheidungen zählt, und eine Karte für die letzte Stunde der Schicht.

**≈65 %** der Entscheidungen fielen zu Beginn jeder Sitzung zugunsten des Gefangenen aus; an ihrem Ende fast keine. Israel, 1.112 Entscheidungen.

DANZIGER ET AL., 2011

IN DIESER AUSGABE

TITELTHEMA
**Acht Richter, zwei Pausen**
SEITE 03

WAS DIE FORSCHUNG SAGT
**Ein rationaler Richter zeichnet dieselbe Kurve**
SEITE 06

WERKZEUG DER AUSGABE
**Die Karte für die letzte Stunde**
SEITE 08

NR. 107 · ROLLE

# In dieser Ausgabe

Führungskräfte treffen ihre schwersten Entscheidungen spät: der letzte Antrag des Tages, die Beschwerde am Ende der Nacht, die Freigabe vor der Übergabe. Eine berühmte Studie sagt, dass Müde dann auf Nein zurückfallen. Diese Ausgabe fragt, wie viel davon die Kritik überstand und was eine Führungskraft mit dem Rest anfangen kann.

2011 fand eine Studie von 1.112 Bewährungsentscheidungen, dass günstige Entscheidungen in jeder Sitzung von rund 65 % auf fast null fielen. Ein Leserbrief zeigte, dass Gefangene ohne Anwalt meist zuletzt kamen; die Autoren antworteten, das Muster bleibe. 2016 zeigte eine Simulation, dass ein rationaler Richter, der vor der Pause keine langen Fälle mehr beginnt, einen großen Teil des Abfalls erzeugt. Drei Erklärungen, eine Art, eigene Entscheidungen zu zählen, und eine Karte für die letzte Stunde schließen die Ausgabe.

*Stiven Janaqi* HERAUSGEBER · STIVEN CATALYST


**03** TITELTHEMA
**Acht Richter, zwei Pausen**

**04** DIE ZAHLEN
**Ein Ja dauert länger**

**05** DAS MODELL
**Drei Erklärungen für eine Kurve**

**06** WAS DIE FORSCHUNG SAGT
**Ein rationaler Richter zeichnet dieselbe Kurve**

**07** WIE ES GEMESSEN WIRD
**Bevor man die Müdigkeit beschuldigt, zählen**

**08** WERKZEUG DER AUSGABE
**Die Karte für die letzte Stunde**

**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

# Acht Richter, zwei Pausen

Shai Danziger, Jonathan Levav und Liora Avnaim-Pesso werteten 1.112 Entscheidungen von acht israelischen Richtern in zwei Bewährungsausschüssen aus, an 50 Tagen in zehn Monaten. Ein Imbiss am späten Vormittag und das Mittagessen teilten jeden Tag in drei Sitzungen. In jeder fielen günstige Entscheidungen von rund 65 % auf fast null und sprangen nach der Pause zurück.

**64,2 %**
der Anträge wurden abgelehnt; 48,4 % dieser Ablehnungen waren Vertagungen auf eine spätere Anhörung

**22,5**
Jahre im Amt, die mittlere Erfahrung der Richter

Der Abfall blieb nach Kontrolle für Delikt, verbüßte Monate, frühere Haftstrafen, ein Resozialisierungsprogramm, Geschlecht und Nationalität bestehen, und er galt für jeden Richter. Die Autoren deuteten ihn als Erschöpfung: Nach vielen Entscheidungen fällt ein Richter auf den Status quo zurück, und der heißt hier Nein.

UNSERE LESART

Überraschend war nie, dass Richter Menschen sind. Überraschend war die Größe: von zwei aus drei auf fast keine, in einer Sitzung.

Quellen: Shai Danziger, Jonathan Levav & Liora Avnaim-Pesso, PNAS 108(17), 2011; Andreas Glöckner, Judgment and Decision Making 11(6), 2016

Danziger et al. (2011): 78,2 % der Anträge betrafen die Bewährung, der Rest geänderte Auflagen. Eine Vertagung zählt als Ablehnung. Die Kurve ist Abbildung 1 des Artikels und wird nicht nachgezeichnet: Die Daten wurden nie freigegeben. Streuung zwischen Richtern steht in Nr. 20.

DIE ZAHLEN

# Ein Ja dauert länger

Der Artikel selbst enthielt ein Detail, das später zählt. Einem Antrag stattzugeben dauerte länger und brauchte mehr Worte, als ihn abzulehnen. Die Pausen legte der Richter fest, zu Zeiten, die von Tag zu Tag schwankten.

**7,37 : 5,21**
Minuten pro Fall, Stattgabe gegen Ablehnung

**90 : 47**
Wörter in der schriftlichen Entscheidung, Stattgabe gegen Ablehnung

### Sitzung 1
Beginn des Tages

### Imbiss
Beginn 9:49–10:27, nach durchschnittlich 7,8 Fällen; 38 Min.

### Sitzung 2
durchschnittlich 11,4 Fälle

### Mittag
Beginn 12:46–14:10; im Mittel 57 Min.

### Sitzung 3
Nachmittag

Quelle: Shai Danziger, Jonathan Levav & Liora Avnaim-Pesso, PNAS 108(17), 2011

Danziger et al. (2011), Mittelwerte über alle Entscheidungen (89,61 und 47,36 Wörter). Die Autoren sahen die kürzeren Ablehnungen als Zeichen, dass Nein die leichtere Wahl ist; Glöckner (2016) nutzte dieselben Mittelwerte für seine Simulation.

DAS MODELL

# Drei Erklärungen für eine Kurve

Ein halbes Jahr nach der Studie schrieben Keren Weinshall-Margel von der Forschungsabteilung der israelischen Gerichte und John Shapard, die Reihenfolge der Fälle sei nicht zufällig. In jeder Sitzung kamen Gefangene ohne Anwalt meist zuletzt; der Ausschuss versuchte zudem, die Fälle eines Gefängnisses vor der Pause abzuschließen.

**01**

**Erschöpfung**

Viele Entscheidungen ermüden, der Richter fällt auf Nein zurück; Essen stellt wieder her. Danziger et al.

**02**

**Reihenfolge**

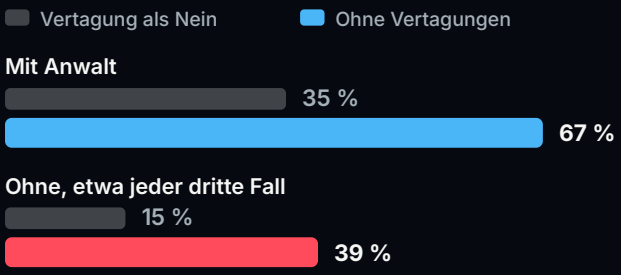
Die schwächeren Fälle ohne Anwalt kommen zuletzt. Weinshall-Margel und Shapard

**03**

**Zeit**

Stattgaben dauern länger und bleiben deshalb für nach der Pause. Glöckner

ANTEIL STATTGEGEBENER ANTRÄGE NACH RECHTSBEISTAND, DATEN DES BRIEFS




Die Autoren antworteten, Abfall und Pause blieben robuste Prädiktoren, wenn die Vertretung hinzukommt, und Anwälte nähmen Mandanten in der Reihenfolge ihres Eintreffens, was eine Ordnung nach Gefängnis ausschließe.

Quellen: Keren Weinshall-Margel & John Shapard, PNAS 108(42), 2011 (über Auszüge der Seite bei PubMed Central, nicht den Volltext); Shai Danziger, Jonathan Levav & Liora Avnaim-Pesso, PNAS 108(42), 2011 (über Auszüge der Seite bei PubMed Central, nicht den Volltext); Andreas Glöckner, Judgment and Decision Making 11(6), 2016

Weinshall-Margel & Shapard (2011): die Daten der Autoren plus 12 eigene Sitzungstage (227 Entscheidungen), gleiche Regeln. Die Antwort (2011) sagt nicht, wie groß der Abfall mit Anwalt als Kontrolle bleibt, wie Glöckner (2016) anmerkt. Karten: Zusammenfassung der Redaktion.

WAS DIE FORSCHUNG SAGT

# Ein rationaler Richter zeichnet dieselbe Kurve

2016 simulierte Andreas Glöckner einen Richter ohne jede Verzerrung: 10.000 Fälle in zufälliger Reihenfolge, 36 % verdienen ein Ja, Stattgaben dauern im Mittel 7,37 Minuten, Ablehnungen 5,21, wie in der Studie. Der Richter vermeidet nur, einen Fall zu beginnen, der über das Zeitlimit der Sitzung liefe.

ANTEIL DER FÄLLE, DIE BEI 5 MINUTEN REST NOCH PASSEN, SIMULATION




Die letzten Fälle einer Sitzung sind also meist schnelle Ablehnungen, und die langen Stattgaben eröffnen die nächste. Die Kurve des rationalen Richters fiel von 36 % gegen null. Die letzten 5 % jeder Sitzung wegzulassen, wie die Studie es tat, vergrößerte den Abfall; mit leichter Abhängigkeit zwischen Entscheidungen ergab sich selbst ohne Vorausschau ein Abfall von rund 15 %.

UNSERE LESART

Glöckner sagt nicht, die Richter seien in Ordnung gewesen. Er sagt, die Kurve beweise nicht das Gegenteil.

Quelle: Andreas Glöckner, Judgment and Decision Making 11(6), 2016

Glöckner (2016), normalverteilte Entscheidungszeiten, 60-Minuten-Limit. Seine Einschränkungen: Der simulierte Beginn, rund 45 %, bleibt unter den beobachteten 65 %, und Zeitplanung erklärt nur einen Abfall von 15 % bis 45 %. Er nennt den Effekt überschätzt und schließt ihn nicht aus.

WIE ES GEMESSEN WIRD

# Bevor man die Müdigkeit beschuldigt, zählen

Glöckner verweist auch auf das Labor: Eine registrierte Replikation in 23 Laboren mit 2.142 Personen fand einen Erschöpfungseffekt von d = 0,04, nicht von null verschieden. Wer wissen will, ob späte Entscheidungen anders ausfallen, muss sie zählen, und die Kritiker zeigen, wie nicht.

| | | |
|---|---|---|
| 01 | **Uhrzeit und Platz in der Reihe** | wann entschieden, und wie viele Entscheidungen an dem Tag davor lagen |
| 02 | **Wer die Reihenfolge bestimmte** | Eingang, Dringlichkeit, eine Person; die Reihenfolge ist Ursache, bis anderes gezeigt ist |
| 03 | **Ja, Nein und Später** | Vertagungen getrennt halten; als Nein gezählt, wurden bei Gefangenen mit Anwalt aus 67 % 35 % |
| 04 | **Wie lange es dauerte** | lange Fälle rutschen in den nächsten Block; das allein biegt die Kurve |
| 05 | **Alle** | die letzten einer Sitzung nicht weglassen; die Simulation zeigt, was das bewirkt |

Quellen: Andreas Glöckner, Judgment and Decision Making 11(6), 2016; Keren Weinshall-Margel & John Shapard, PNAS 108(42), 2011 (über Auszüge der Seite bei PubMed Central, nicht den Volltext)

Die Felder sind ein Vorschlag der Redaktion, gestützt auf die Streitpunkte der drei Arbeiten. Die Replikation (Hagger & Chatzisarantis, 2016) wurde nicht gelesen; ihr Ergebnis nach Glöckner (2016). Wachstunden und echte Müdigkeit stehen in Nr. 89.

WERKZEUG DER AUSGABE

# Die Karte für die letzte Stunde

Was die Kritik übersteht, ist bescheiden: Ein Nein ist oft die schnellere Antwort, und spät in einer Sitzung häufen sich die schnellen Antworten. Für eine Entscheidung in der letzten Stunde, die warten kann: aufschreiben, was geschieht, wenn niemand entscheidet, und sie übergeben, statt aus Gewohnheit Nein zu sagen.

| | | |
|---|---|---|
| 01 | **Die Entscheidung, die Uhrzeit** | was gefragt ist, von wem; wie viele Entscheidungen heute davor lagen |
| 02 | **Wenn niemand entscheidet** | das Ergebnis ohne Entscheidung; ist es wirklich neutral? |
| 03 | **Kann es warten, ist es umkehrbar** | was Warten kostet, und bis wann |
| 04 | **Was ein Ja bräuchte** | die Fakten oder die Zeit, die jetzt fehlen |
| 05 | **Übergeben an** | Name, bis wann; der Fragende wird informiert |

Quellen: Shai Danziger, Jonathan Levav & Liora Avnaim-Pesso, PNAS 108(17), 2011; Andreas Glöckner, Judgment and Decision Making 11(6), 2016

Die Karte ist ein Vorschlag der Redaktion, keine erprobte Methode. Sie stützt sich auf die Deutung des Neins als Status quo und auf den Einwand, dass lange Fälle in den nächsten Block rutschen. Voreinstellungen stehen in Nr. 93. Der unten verlinkte Essay gibt die Fragen des Autors zu Umkehrbarkeit und Warten.

| | |
|---|---|
| **Mehr im Essay** | Wann Sie es selbst lösen und wann Sie es nach oben weitergeben |
| **Tool öffnen: Schichtübergabe** | stivencatalyst.com/de/tools/shift-handover/ |

QUELLEN UND METHODE

# Jede Zahl hat eine Quelle.

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

**Extraneous factors in judicial decisions**
Shai Danziger, Jonathan Levav & Liora Avnaim-Pesso, PNAS 108(17), 2011
https://doi.org/10.1073/pnas.1018033108

**Overlooked factors in the analysis of parole decisions (letter)**
Keren Weinshall-Margel & John Shapard, PNAS 108(42), 2011 · über Auszüge der Seite bei PubMed Central, nicht den Volltext
https://doi.org/10.1073/pnas.1110910108

**Reply to Weinshall-Margel and Shapard: Extraneous factors in judicial decisions persist**
Shai Danziger, Jonathan Levav & Liora Avnaim-Pesso, PNAS 108(42), 2011 · über Auszüge der Seite bei PubMed Central, nicht den Volltext
https://doi.org/10.1073/pnas.1112190108

**The irrational hungry judge effect revisited: Simulations reveal that the magnitude of the effect is overestimated**
Andreas Glöckner, Judgment and Decision Making 11(6), 2016
https://journal.sjdm.org/16/16823/jdm16823.pdf

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. 107 · 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