

The Unintended Effects of Ethical Decision Aids in Organizations

Malte Baader
University of Zurich

Finance Working Paper N° 1041/2025
March 2025

Maxim Egorov
Zeppelin University Friedrichshafen

Baiba Renerte
University of Zurich

Carmen Tanner
Zeppelin University Friedrichshafen and University of Zurich

Alexander F. Wagner
University of Zurich, Swiss Finance Institute, CEPR and ECGI

Nicole Witt
Zeppelin University Friedrichshafen

© Malte Baader, Maxim Egorov, Baiba Renerte, Carmen Tanner, Alexander F. Wagner and Nicole Witt 2025. All rights reserved. Short sections of text, not to exceed two paragraphs, may be quoted without explicit permission provided that full credit, including © notice, is given to the source.

This paper can be downloaded without charge from:
http://ssrn.com/abstract_id=5136031

www.ecgi.global/content/working-papers

ECGI Working Paper Series in Finance

The Unintended Effects of Ethical Decision Aids in Organizations

Working Paper N° 1041/2025

March 2025

Malte Baader

Maxim Egorov

Baiba Renerte

Carmen Tanner

Alexander F. Wagner

Nicole Witt

We are grateful to comments and feedback from participants at seminars at the University of Nottingham, the University of Konstanz, the University of Vienna, at NYU Abu Dhabi, NHH Bergen, the Thurgau Institute of Economics, and the University of Zurich. We further appreciate input from Michael Beier, Alexander Cappelen, Georg Gösswein, Christian Hauser, Anna Hochleitner, Nikos Nikiforakis, Ernesto Reuben, Urs Fischbacher and Bertil Tungodden on this project. We are also thankful to attendants of the Integrity Europe Conference 2023, AOW-Fachgruppentagung 2023, the DICO Webcast 2023, the TEAP 2024, the Maastricht BEPS 2024 and the Helsinki ESA Europe 2024. We also thank Jana Borchert, Maximilian Paul, Etienne Rechsteiner and Francesca Schirinzi for excellent research assistance. This work was supported by the Swiss National Science Foundation [10001CL_201117/1] and by the German Research Foundation [460293325].

© Malte Baader, Maxim Egorov, Baiba Renerte, Carmen Tanner, Alexander F. Wagner and Nicole Witt 2025. All rights reserved. Short sections of text, not to exceed two paragraphs, may be quoted without explicit permission provided that full credit, including © notice, is given to the source.

Unethical behavior, deception, and fraud are major concerns in corporate governance. This paper examines the effectiveness of contemplation questions (CQs) as decision aids for employees facing ethical dilemmas. CQs, such as “Will the reputation of our company be damaged if my decision is made public?” are intended to activate moral agency and prompt employees to consider their actions from various perspectives (e.g., self, peers, company). Despite being used by 44% of S&P 200 and Fortune Global 200 companies, their effectiveness remains untested. Through two pre-registered, incentivized vignette experiments, we systematically investigate the causal effect of CQs on ethical decisionmaking. In Study 1 (N = 1,986), merely presenting CQs had no impact on ethical decisions. In Study 2 (N = 1,322), actively engaging participants by requiring explicit answers to CQs led to marginally more ethical decisions among individuals with high moral identity but significantly fewer ethical decisions among those with low moral identity. These findings align with a conceptual framework of motivated moral reasoning and suggest that while CQs can positively affect some individuals, they also backfire, promoting unethical behavior precisely in those already predisposed to such tendencies.

Keywords: Organizational behavior, Ethical decision making

Malte Baader*

Researcher
University of Zurich
Plattenstrasse 32
8032 Zurich, CH, Switzerland
e-mail: malte.baader@df.uzh.ch

Maxim Egorov

Professor
Zeppelin University Friedrichshafen
Am Seemooser Horn 20
88045 Friedrichshafen Bodensee, Germany
e-mail: maxim.egorov@zu.de

Baiba Renerte

Researcher
University of Zurich
Plattenstrasse 32
8032 Zurich, CH, Switzerland
e-mail: baiba.renerte@uzh.ch

Carmen Tanner

Professor of Economic Psychology
Zeppelin University Friedrichshafen
Am Seemooser Horn 20,
88045 Friedrichshafen, Germany
e-mail: carmen.tanner@zu.de

Alexander F. Wagner

Professor of Finance
University of Zurich
Plattenstr. 14
CH-8032 Zürich, Switzerland
phone: +41 446 343 963
e-mail: alexander.wagner@bf.uzh.ch

Nicole Witt

Researcher
Zeppelin University Friedrichshafen
Am Seemooser Horn 20
88045 Friedrichshafen Bodensee, Germany
e-mail: nicole.witt@zu.de
*Corresponding Author

Swiss Finance Institute

Research Paper Series

N°25-18

The Unintended Effects of Ethical Decision
Aids in Organizations



Malte Baader

University of Zurich

Maxim Egorov

Zeppelin University

Baiba Renerte

University of Zurich

Carmen Tanner

University of Zurich and Zeppelin University

Alexander Wagner

University of Zurich, Swiss Finance Institute, CEPR, and ECGI

Nicole Witt

Zeppelin University

The Unintended Effects of Ethical Decision Aids in Organizations

Malte Baader

University of Zurich, CH
malte.baader@df.uzh.ch

Maxim Egorov

Zeppelin University, DE
maxim.egorov@zu.de

Baiba Renerte

University of Zurich, CH
baiba.renerte@df.uzh.ch

Carmen Tanner

University of Zurich, CH
Zeppelin University, DE
carmen.tanner@df.uzh.ch

Alexander Wagner

University of Zurich,
CEPR, ECGI, and Swiss
Finance Institute, CH
alexander.wagner@df.uzh.ch

Nicole Witt

Zeppelin University, DE
nicole.witt@zu.de

February 10, 2025

Abstract

Unethical behavior, deception, and fraud are major concerns in corporate governance. This paper examines the effectiveness of contemplation questions (CQs) as decision aids for employees facing ethical dilemmas. CQs, such as “*Will the reputation of our company be damaged if my decision is made public?*” are intended to activate moral agency and prompt employees to consider their actions from various perspectives (e.g., self, peers, company). Despite being used by 44% of S&P 200 and Fortune Global 200 companies, their effectiveness remains untested. Through two pre-registered, incentivized vignette experiments, we systematically investigate the causal effect of CQs on ethical decision-making. In Study 1 ($N = 1,986$), merely presenting CQs had no impact on ethical decisions. In Study 2 ($N = 1,322$), actively engaging participants by requiring explicit answers to CQs led to marginally more ethical decisions among individuals with high moral identity but significantly fewer ethical decisions among those with low moral identity. These findings align with a conceptual framework of motivated moral reasoning and suggest that while CQs can positively affect some individuals, they also backfire, promoting unethical behavior precisely in those already predisposed to such tendencies.

Keywords: Organizational behavior, Ethical decision making

*We are grateful to comments and feedback from participants at seminars at the University of Nottingham, the University of Konstanz, the University of Vienna, at NYU Abu Dhabi, NHH Bergen, the Thurgau Institute of Economics, and the University of Zurich. We further appreciate input from Michael Beier, Alexander Cappelen, Georg Gösswein, Christian Hauser, Anna Hochleitner, Nikos Nikiforakis, Ernesto Reuben, Urs Fischbacher and Bertil Tungodden on this project. We are also thankful to attendants of the Integrity Europe Conference 2023, AOW-Fachgruppentagung 2023, the DICO Webcast 2023, the TEAP 2024, the Maastricht BEPS 2024 and the Helsinki ESA Europe 2024. We also thank Jana Borchert, Maximilian Paul, Etienne Rechsteiner and Francesca Schirinzi for excellent research assistance. This work was supported by the Swiss National Science Foundation [10001CL_201117/1] and by the German Research Foundation [460293325].

1 Introduction

Ethical business scandals, such as those at Volkswagen, Wirecard, Enron, or Cambridge Analytica keep rocking the corporate world. In response, policymakers have increased regulations to protect employees as well as customers (KPMG, 2024). Consequently, in 2023, 55% of companies reported an expected increase in compliance budgets (Thomson Reuters Institute, 2023) as a response to the increased regulation and in order to fund initiatives aimed at promoting ethical decision-making among employees (Weaver, 2014). Some of those initiatives to reinforce corporate culture and promote integrity in complex ethical dilemmas aim to provide decision aids, codes of conduct, and other policies and guidelines to assist employees in their decision-making processes.

In this paper, we investigate the effectiveness of a specific kind of decision aid widely employed in organizations across the world, namely *Contemplation Questions* (CQs). These are simple and smart questions designed to assist employees when facing ethical dilemmas (Kouchaki and Smith, 2020). CQs, such as “*Will the reputation of our company be damaged if my decision is made public?*” aim to increase the salience of specific reference groups (e.g., the public) and encourage employees to reconsider their actions in relation to these groups. CQs are presumably intended to foster moral agency (Bandura, 1989), enhance self-regulatory processes (Bandura, 1991), and increase awareness of what is *right* and *wrong*, thereby reducing “ethical blind spots” (Bazerman and Sezer, 2016; Bazerman and Tenbrunsel, 2011). Luo et al. (2023) refer to decision-aids like CQs as “sludge-for-good” as they are slowing down the decision-making process in order to prompt additional vigilance.

While 44% of S&P 200 and Fortune Global 200 companies use CQs as ethical decision aids (Renerte et al., 2024) there is a surprising lack of systematic scientific evidence regarding their effectiveness. Are they, in fact, promoting ethical decisions?

Based on two pre-registered studies using incentivized vignette experiments, we examine whether the presentation and interaction with CQs affects ethical decision-making. In a first study ($N = 1,986$), we find that merely presenting participants with CQs has no effect on ethical decisions, both on aggregate and for different reference groups such as the self, peers, company policies, reputational concerns and universal principles. In a subsequent study ($N = 1,322$), we increase engagement with CQs, by asking participants to answer the questions explicitly. Whilst we again find no aggregate effects, we find striking heterogeneity using moral

identity as a moderator.¹ Among participants who have high levels of moral identity, CQs marginally increase the share of ethical decisions. Among those with low moral identity, by contrast, CQs lead to a significant reduction in ethical decisions. Thus, our findings provide causal evidence that CQs can backfire and even promote unethical decision making. These unintended consequences of CQs outweigh their beneficial effects. More importantly, they do so precisely for individuals for whom companies arguably hope that they can counteract their intrinsic lack of ethical inclination.

To conceptualize our findings, we develop a theoretical framework where we model CQs as increasing the saliency of other reference groups. An individual receives additional utility when their action is approved by this reference group (Akerlof and Kranton, 2000; Bernheim, 1994). We propose two alternative hypotheses on how CQs can affect ethical actions, depending on how individuals form beliefs about what the reference group approves. First, we show that, in line with moral agency (Bandura, 1989), if individuals perceive the reference group to subscribe to an external normative standard of what is *right* and *wrong*, agents are more likely to change their actions towards being more ethical. Second, if individuals form beliefs through motivated reasoning (Bénabou and Tirole, 2011, 2016), i.e. they endogenously model the reference groups valuation after their own, CQs lead to a reinforcement of priors and can, therefore, backfire. Our findings have clear and significant implications for practitioners, as particularly for employees prone to unethical behavior (so-called “bad apples”), CQs may aggravate unethical tendencies.

Our paper contributes to various strands of literature. First, it relates to previous work on value- or integrity-oriented interventions affecting ethical decision-making or dishonesty (see e.g. Paine, 1994; Weaver and Treviño, 1999; Zhang et al., 2015). Studies in psychology, economics and other behavioral sciences have shown that dishonesty is malleable and can be influenced through interventions (see Gerlach et al., 2019; Rosenbaum et al., 2014, for reviews). While on aggregate there appears to be a general preference for truth-telling (Abeler et al., 2019), with some individuals remaining honest even when confronted with large financial incentives (Gibson et al., 2013; Hilbig et al., 2012), dishonest behavior can be even further reduced through interventions like physical mirrors (Batson et al., 1999; Diener and Wallbom, 1976), being exposed to a pair of eyes on a poster (Bateson et al., 2006) or by exposure to moral symbols (Desai and Kouchaki, 2017).

¹Moral identity is an established concept in psychology (Aquino and Reed II, 2002; Reed II and Aquino, 2003) that has frequently been associated to moral decisions (see e.g. Hardy et al., 2013; Hertz and Krettenauer, 2016; Winterich et al., 2013)

Second, some of these interventions fall under the umbrella term of moral primes (or ethical nudges) for which our aggregate null effects support their documented instability (Kristal et al., 2020; Verschuere et al., 2018). However a key feature of our study is that we highlight important heterogeneity in effects. We identify positive effects for some individuals when incorporating moral identity as a moderator, but a backfiring for others. Backfiring of moral primes has been found before for instance by (Verschuere et al., 2018), who show that recalling the Ten Commandments, if at all leads to increased cheating compared to a control condition.

Lastly, our result that CQs prompt individuals to justify their priors contributes to the literature on motivated reasoning (Bénabou and Tirole, 2016). More precisely, the observed behavior closely links to motivated moral reasoning in psychology (Ditto et al., 2009; Haidt, 2001; Uhlmann et al., 2009), considered a specific application of motivated reasoning. In this strand of literature, individuals construct a defensible justification that supports the preferred action rather than objectively re-evaluate the actions. A key argument behind motivated moral reasoning is to preserve ones self-esteem and small opportunities of “moral wiggle room” have frequently been shown to be exploited (Dana et al., 2007; Gino et al., 2016; Gneezy et al., 2020; Konow, 2000). Subsequent research supports the notion of motivated moral reasoning by highlighting various motivational forces (for example emotions) when deciding to act morally or immorally (Greene et al., 2001; Monin et al., 2007). Substantive evidence shows that individual’s reasoning leads them to morally disengage (Bandura, 2011; Welsh et al., 2020), misperceive the objectivity of moral situations (Haidt, 2001; Pizarro et al., 2003; Provencher and Fincham, 2000) and results in selective memory of moral events (Pizarro et al., 2006).

This paper is structured as follows. Section 2 presents evidence on the prominence and occurrence of CQs in global corporations. Section 3 outlines a conceptual framework to illustrate how CQs can affect ethical decision making. Section 4 describes the design, procedures, and results of Study 1, whereas Section 5 entails the same for Study 2. We provide a discussion and concluding remarks in Section 6.

2 The occurrence of Contemplation Questions

How prevalent is the use of CQs in large companies around the world? To answer this, we reviewed companies that are part of the 2022 Fortune Global 200 and 2023 S&P 200, as described in detail in Renerte et al. (2024). As of mid-2022, the Fortune Global 200 list comprised companies across 20 countries and 11 sectors, whereas the S&P 200 list includes 200 listed US companies spanning 11 sectors. From both lists, we identified 355 unique firms that compose our target sample. To explore CQ usage patterns among these companies, several research

assistants independently identified the CQs from publicly available company websites.² Since all identified CQs are publicly available our data should be considered a lower bound of their prominence in companies.

Overall, we find that across both lists 44%, or 156 out of 355, companies utilize CQs. Among the Global Fortune 200 companies, we can further see that the use of CQs is somewhat heterogeneously spread around the world, with 65% of companies using them in North America, and only 13% in Asia-Pacific. This heterogeneity is also reflected across sectors, where 73% of the reviewed firms in healthcare utilize CQs, whereas only 31% of companies in communication services or even 0% in real estate promote CQs.

Renerte et al. (2024) identify 723 CQs across all 156 companies, meaning conditional on utilizing some form of CQ, each company uses on average 4.66 CQs.³ Of these CQs, 72% are positively framed, only 15% have a negative frame, and 12% are neutrally framed.⁴ Whilst some companies embed CQs in decision trees, the vast majority employs them as a list of independent questions. Renerte et al. (2024) further relate the prevalence of CQs to company characteristics and conduct a clustering exercise to categorize CQs. This results in five distinct categories, differing in the reference group they address: *Self*, *Peers*, *Company Policies & Culture*, *Law & Reputation* and *Universal Principles*.

Given the prominence of CQs in large corporations across the world, the question of their effectiveness looms large. While it appears surprising that firms promote the use of such decision aids among employees without testing their effectiveness first, this is not unusual. Organizations frequently implement interventions or changes to organizational structures without rigorous examination (Barends et al., 2014; Pfeffer and Sutton, 2006; Staw and Epstein, 2000). For CQs, we now close this gap. Before describing our empirical evaluation, we first provide a conceptual framework through which mechanisms CQs might impact ethical decision-making.

²They first examined the company websites proactively for CQs or similar questions. Subsequently, they utilized online search engines to look for the company in conjunction with the keywords: “code of ethics”, “code of conduct”, and “questions”. After one assistant completed the search, the other assistant repeated the process for the companies where questions were not initially found. We provide two examples in Appendix D. The data is provided as supplementary material in Renerte et al. (2024).

³A complete list of CQs and some of their properties is provided as supplementary material in Renerte et al. (2024).

⁴An example of a positively framed CQ is “Is this behavior legal?”, whereas a negatively framed one would be “Is this behavior illegal?”.

3 Conceptual framework

To conceptualize the decision dilemma faced by an individual, we draw on established theoretical work from social and moral psychology (Bandura, 1986, 1991; Tajfel, 1979) as well as economics (Akerlof and Kranton, 2000; Bénabou and Tirole, 2011; Bernheim, 1994).

1 Individual preferences

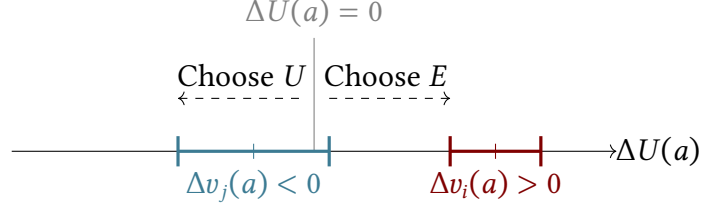
Suppose an individual i faces an ethical dilemma in which they need to choose an action a . For simplicity we assume that a is binary, $a \in E, U$, where E is the ethical and U the unethical action. The utility for choosing a depends both on the individual valuation of a , $v_i(a)$ as well as on i 's expectation about how a will be perceived by another reference group, $r_i(a)$. This reference group can differ between individuals and decisions and could be, for example, family, society, the employer or even oneself. We can capture an individual's utility by

$$U_i(a) = v_i(a) + \lambda_i r_i(a). \quad (1)$$

$\lambda_i \in [0, 1]$ describes how much i cares about the evaluation of the reference group. For simplicity, we assume that $r_i(a)$ to be binary with $r_i(a) \in \{0, 1\}$. The social evaluation of action a is positive if the reference group approves of it. This means the individual receives a utility increase of λ_i if the reference group approves of action a . An individual would then choose a if $U_i(a) > U_i(a')$. Defining $U_i(E) - U_i(U)$ as $\Delta U_i(a)$, i chooses E if the net utility $\Delta U_i(a) > 0$ or $\Delta v_i(a) + \lambda_i \Delta r_i(a) > 0$.

Let us first consider a case where $\lambda_i = 0$, i.e., a situation where an individual's utility only depends on $v_i(a)$. $\lambda_i = 0$ can occur if individuals do not care at all about their social image or simply do not consider a given reference group when making their decision. For instance, what my family would think of a moral choice at work might simply not be a salient question for i . To represent heterogeneity of preferences within the population, we draw $\Delta v_i(a)$ from a distribution F with $F \sim N(\mu, \delta^2)$. We do not explicitly model how an individual i arrives at their relative evaluation of the available actions, but it will entail some weighing of the material rewards against preferences to act ethical or honestly (similar to Bénabou and Tirole, 2011). $\Delta v_i(a)$ thus defines an ad hoc preference based on an individual's moral compass. Due to the instinctive nature of this process, we model $\Delta v_i(a)$ to be accompanied by some noise $\epsilon_i \sim N(0, \delta^2)$ (Recalde et al., 2018). An individual then chooses E if $\Delta v_i(a) + \epsilon_i > 0$, is indifferent if $\Delta v_i(a) + \epsilon_i = 0$ and chooses U otherwise. Note that due to the noise, some individuals with $v_i(U) > v_i(E)$ still choose E and vice versa.

Figure 1: Net valuation without reference group saliency



Note. The figure depicts two examples for the intuitive net utility of two individuals i (red), and j (blue). Individual i has $\Delta U_i(a) > 0$ (red) and j has $\Delta U_j(a) < 0$ (blue).

To illustrate this, Figure 1 represents two individuals' net utility, $\Delta U_i(a)$ on the horizontal line with the point of indifference in gray. The figure captures the utilities of two individuals, i (red) and j (blue). Both net utilities are displayed as an interval that illustrates the decision noise around $v_i(a)$. The figure shows that while individual i always chooses the ethical action E , as $\Delta U_i > 0$ for all values of ϵ_i , there are some instances where individual j chooses E , despite $\Delta v_i(a)$ being negative.

2 Introducing Contemplation Questions

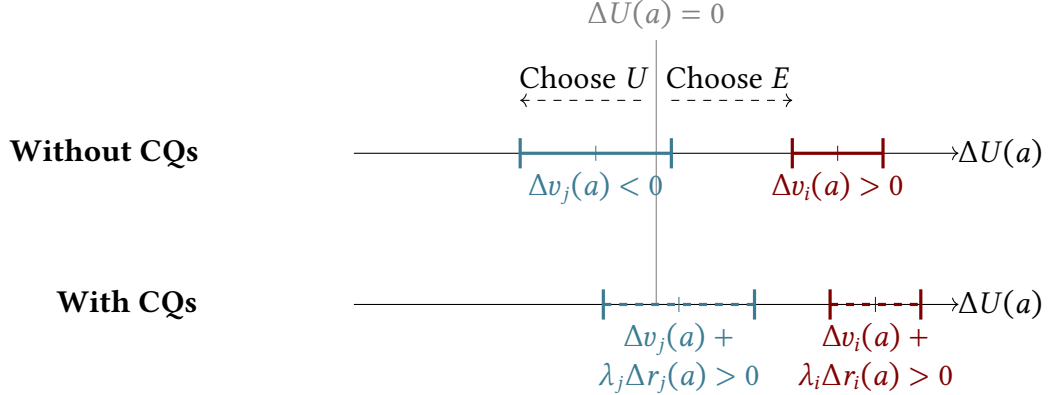
The aim of using CQs as decision aids is to encourage individuals to self-reflect on their actions in relation to other reference groups. They increase the saliency of different reference standards that could influence an individual's evaluation of the decision dilemma. Within our framework we capture this element of increased saliency by an increase in λ_i .

The effect of this increased saliency, however, depends strongly on the perceived approval of the two actions ($\Delta r_i(a)$). In the following we outline two possible mechanisms of how individuals may form these perceptions and how they can in turn influence the choice between E and U .

2.1 Moral agency

First, we consider an agentic perspective on moral decision-making. According to Bandura's moral agency approach (Bandura, 1986, 1989), moral decisions are guided and evaluated by adopted standards of *right or wrong*. Drawing on this self-regulatory approach, CQs are suggested to enhance the saliency of different reference standards or norms and consequently influence decisions in favor of what is perceived as *right* (Bandura, 2006). Assuming there exists an objectively *right and wrong*, we model this such that the respective reference group always prefers the ethical action E , implying that $r_i(E) = 1$, $r_i(U) = 0$, and $\Delta r_i(a) = 1$.

Figure 2: The effect of CQs through *Moral Agency*



Note. According to moral agency, both individuals shift their net utility towards the ethical action.

This means that choosing the ethical action yields an additional utility gain, shifting ΔU_i to the right (see Figure 2). Depending on the size of λ_i , as well as the noise ϵ_i , this means that some individuals change their preferred action from U to E (blue).

From the visualization we can see that this is most likely for individuals with small negative net utility $\Delta v_i(a)$ or large λ_i , meaning high concerns for maintaining a positive self-image. This implication allows us to formulate a first testable hypothesis.

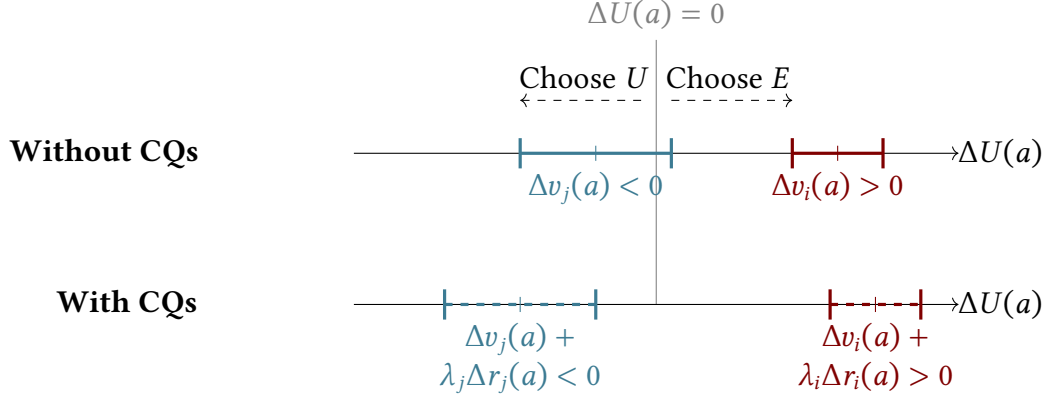
Hypothesis 1. Moral agency predicts, on average, an increase in the likelihood of ethical decisions irrespective of intuitively held net utilities.

2.2 Motivated moral reasoning

Another possibility to model how individuals' actions can be influenced through $r_i(a)$ is through the lens of motivated moral reasoning. In economics (Bénabou and Tirole, 2011, 2016) as well as moral psychology (Ditto et al., 2009; Haidt, 2001; Uhlmann et al., 2009), there is ample evidence that individuals engage in motivated moral reasoning. Be it through selective memory (Golman et al., 2017; Zimmermann, 2020), confirmation bias (Charness and Dave, 2017; Nickerson, 1998) or the justification of held intuitions (Gigerenzer, 2008; Weaver et al., 2014). This angle suggests that individuals do not evaluate their actions objectively through self-reflection but rather employ biased reasoning to justify an already preferred action.

Within our conceptual framework, we capture this mechanism by making $\Delta r_i(a)$ endogenous to the decision maker. Thus, instead of a normatively fixed $\Delta r_i(a)$, individuals now justify their individual valuation ($\Delta v_i(a)$) by forming corresponding perceptions about its approval $\Delta r_i(a)$. Consider two individuals, i and j , with different individual valuations, where i has a higher valuation of E ($\Delta v_i(a) > 0$) and j of U ($\Delta v_j(a) < 0$). Both now engage in motivated

Figure 3: The effect of CQs through *Motivated Moral Reasoning*



Note. According to motivated moral reasoning individuals use CQs to rationalize their individual valuations and are thus more likely to choose in line with them.

moral reasoning by aligning $\Delta r_i(a)$ to their individual valuation. This means that i believes $\Delta r_i(a)$ to be positive, while j believes it to be negative.⁵

Let us now consider the implications of making $\Delta r_i(a)$ endogenous. Figure 3 again shows the net utility of two individuals with different individual evaluations with and without CQs. For i , $\Delta r_i(a)$ is positive, implying that introducing CQs shifts i 's net utility to the right. However, as the individual already chose E before the introduction of CQs, there is no change in action. For j , by contrast, $\Delta v_j(a)$ and therefore $\Delta r_j(a)$ is negative, shifting ΔU_j to the left. This can lead to a change from E to U .

The graph thus shows that if individuals engage in motivated moral reasoning, more individuals act in line with their individual valuation. This results in the following testable hypothesis

Hypothesis 2. Motivated moral reasoning predicts that individuals reinforce their initially held net utilities and are more likely to act in line with their individual valuations when being confronted with CQs.

4 Study 1

To test the effectiveness of CQs and our hypotheses, in Study 1, we place individuals into a dilemma situation and study the effects of a mere exposure to CQs on ethical decision making.

⁵As our results do not depend on the existence of costs for motivated moral reasoning, we abstract from them here to simplify the model.

1 Design

1.1 Ethical dilemmas

To construct ethical dilemmas for participants, we combine workplace vignettes with financial incentives. Our vignettes are developed such that study participants take on the role of an employee facing an ethical dilemma. The participant must then decide between two actions, one of which we designed to be ethical, and one unethical. In our case, we consider the ethicality of an action in line with the definition of honesty such that lying, deception or corruption are unethical. To encompass the fact that such unethical actions in organizations are often associated with monetary benefits (for example through bonuses, promotions or reputation) we include a bonus payment of €5 if a participant chooses the unethical action, whereas the ethical action only yields €1.⁶ As an example, in one of our vignettes, participants take on the role of a member of the sales team at a car manufacturer and must decide whether to sell premium accessories to a customer. Whilst the customer declared explicitly that they would like the cheapest configuration possible, more premium accessories are still within their budget. As the salesperson, the participant now faces the choice to either sell the cheapest configuration possible (ethical) or increase their own bonus by selling the more premium package (unethical).

To capture a range of ethical dilemmas at workplaces, we previously conducted ten expert interviews and collected survey evidence ($N = 1,493$), allowing us to develop a taxonomy of common dilemma types. More extensive details on this taxonomy are provided in Witt et al. (2024). We distinguish between four dilemma types. First, situations where an unethical action directly translates into a financial benefit (*self*). Second, situations where an unethical action has already occurred by mistake and one can now revoke the action (*mistake*). Third, situations where another individual (e.g., a manager or colleague) encourages one to act unethically (*loyalty*) and lastly, a combination of the latter two, where one is asked by another entity not to revoke an unethical action that happened unintentionally (*mistake + loyalty*). Whilst keeping the incentives identical, we systematically vary our vignettes along these four dimensions to test the effectiveness of CQs in various ethical dilemma types in workplaces. In total, we developed four workplace scenarios (car accessories, overtime, faulty headlights, environmental certificates), each in four versions, varying in distinct dilemma type as outlined above. This results in a total of 16 possible vignettes, combining workplace scenarios and

⁶Our vignette design follows the literature on dishonesty, where the unethical action (of being dishonest) is financially beneficial without consequences to other participants (Fischbacher and Föllmi-Heusi, 2013; Gneezy et al., 2018, 2013).

dilemma types. Within the study, each participant randomly faces four distinct combinations of dilemma types and workplace scenarios (see Table 2).

To increase involvement such that participants can really immerse themselves in the vignettes, we display vignettes as interactive situations, consisting of short descriptions accompanied by speech and thought bubbles. We also ask participants to select an avatar to represent themselves across all vignettes. Screenshots of all vignettes are provided in Appendix C.

1.2 Contemplation questions

As outlined in Section 1, we identified a total of 723 CQs that appear in organizations.⁷ From this pool we select 15 CQs, three for each of the five categories as described in Section 1 and in

Table 1: Overview of all studied Contemplation Questions

Self (1 - 3)
1. “Would I have a bad conscience about the decision?”
2. “Would I like the person I see in the mirror after I have made the decision?”
3. “Am I sure that I will not regret the decision later?”
Peers (4 - 6)
4. “Do my peers accept my decision?”
5. “Would I be proud if my family and friends found out about my decision?”
6. “Would my closest friends advise it?”
Company Policy (7 - 9)
7. “Is my decision in line with our company policy?”
8. “Is my decision in line with our company values?”
9. “Does my behavior reflect the culture of my company?”
Law & Reputation (10 - 12)
10. “Would the behavior be legal?”
11. “Will the reputation of our company be damaged if my decision is made public?”
12. “Would the public approve of my decision if they read about it in the newspaper?”
Universal Principles (13 - 15)
13. “Do I treat others the way I would like to be treated?”
14. “Do I act honestly and sincerely?”
15. “Could I take responsibility for my decision?”

⁷Many CQs occur multiple times such as “*Is the behavior legal?*”. The list of 723 includes duplicates.

Renerte et al. (2024). The categories differ in the reference group they address and are labeled: *Self*, *Peers*, *Company Policy*, *Law & Reputation* and *Universal Principles*. As these categories represent all identified CQs, we consider the final 15 CQs to be somewhat representative of all CQs and allow us to examine possible heterogeneity by categories as well as across individual CQs. All 15 CQs are presented in Table 1.

Using a between participant design, we assign each participant either to one of the 15 CQs or the control condition, where no CQ is present. Since we found that 78% of companies present CQs in a list format that does not require active engagement with CQs (for example through flowcharts), we begin by studying the effectiveness of such a decision aid in an environment with low engagement. This means we only show them to participants but nothing more. In line with the practice observed in firms that most often simply list CQs as moral primes in codes of conduct, on posters, or in handbooks (Renerte et al., 2024), we present the CQ before the final decision situation and simply ask participants “*to read through the question before making their final decision.*” Since we want to study each CQ individually, we avoid contamination by always assigning a unique (or no) CQ per participant across all four vignette decisions. Table 2 provides an example of how we combine vignettes and CQs in the study. To determine the final bonus payments, we randomly select one of the four vignettes at the end of the study and pay the bonus according to the taken decision (€1 for ethical, €5 for unethical).

Table 2: Example of vignettes and CQ combination

Dilemma type	Workplace scenarios				CQ
	Car accessories	Overtime	Faulty headlights	Environmental certificates	
Self	X				“Would I have a bad conscience about the decision?”
Mistake			X		
Loyalty		X			
Mistake + Loyalty				X	

Note. The table depicts an example for one participant. In the study, the combination of dilemma types and workplace scenarios, as well as the CQ was randomized for each participant.

2 Procedures

We pre-registered the study (see <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/GK2ER>) and received ethical approval from the University of Zurich. The interface was programmed using Qualtrics and we

recruited $N = 2,208$ participants in June 2023 using the panel provider Bilendi.⁸ We excluded 10% (222) of participants due to slow or fast responding or failing the attention check. In total this left us with a sample of 1,986 participants for our main analysis.⁹ As we are interested in workplace dilemmas, we only recruited German employees aged 18-67. Our final sample consists of 43% women and 57% men, and none did not declare their gender. The average age is 49.1 years (median: 51). In addition to our main variable of interest, the share of ethical actions, we also elicited measures of stress, decision difficulty (both [Hanselmann and Tanner, 2008](#)) and decision avoidance ([Janis and Mann, 1977](#)) for each decision. In a distinct data collection two weeks prior to our study, we collected additional demographic information as well as data on moral identity ([Black and Reynolds, 2016](#)), protected values ([Gibson et al., 2013](#)), six personality traits (HEXACO, [De Vries, 2013](#)), need for cognition ([Beißert et al., 2014](#)), self-efficacy ([Hannah and Avolio, 2010](#)), risk- and social preferences ([Falk et al., 2023](#)).¹⁰

3 Results

Overall, we find that 66% of participants choose the ethical action. 80% of participants act ethically in vignettes that only give themselves an additional payoff (*self*) whereas only 47% of participants choose the ethical action in vignettes, where an unethical action had already been taken and can now be revoked (*mistake*). In *loyalty* and *mistake + loyalty* dilemmas the share of ethical actions lies in between (71% and 63% respectively). Thus, despite financial incentives to act unethically without consequences to others, people frequently choose to be honest, broadly in line with the literature on preferences for truthfulness ([Abeler et al., 2019](#); [Gibson et al., 2013](#)). We also find heterogeneity across vignettes where 78% of participants are not taking the same action in all vignettes.¹¹ This highlights the importance of context in our vignettes, since they all have the exact same financial incentives.

Turning to the effectiveness of CQs, on aggregate, 64% of the participants in the control condition choose the ethical action. Among all participants that were confronted with a CQ this share is 66%, thus slightly higher but not statistically different on conventional levels ($z =$

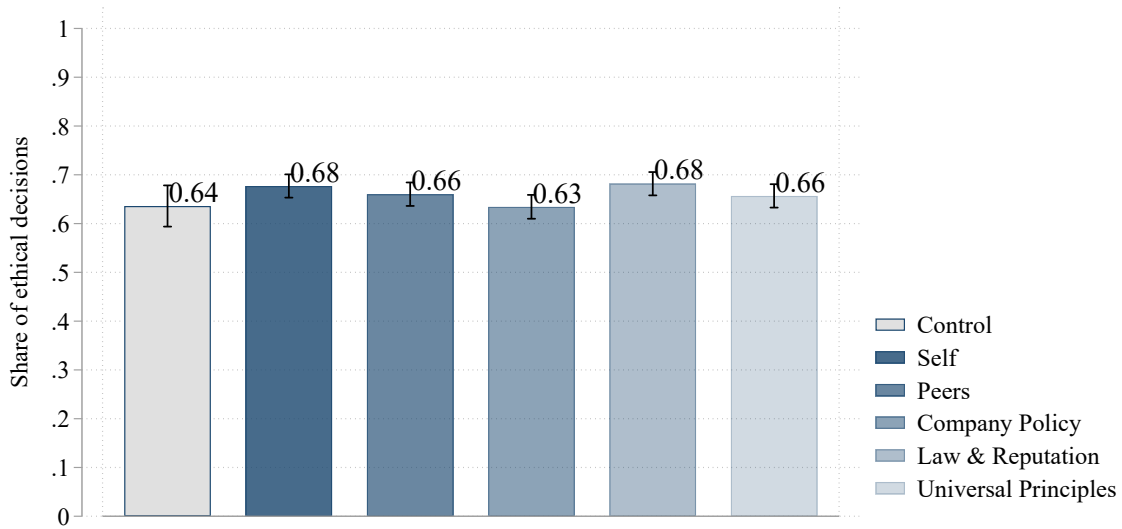
⁸See Appendix A, Tables A1 and A2, for a breakdown of participants across treatments, vignettes and dilemma situations.

⁹We excluded participants in the slowest and fastest 5th percentile as well as participants indicating that they did not pay attention during the study. All results also hold when considering the full sample.

¹⁰We slightly modified the stress, decision certainty, decision avoidance and self-efficacy scales to better match our context. All utilized scales can be found in Appendix B

¹¹Whilst we do observe this heterogeneity, we cannot find any evidence of wealth effects or moral licensing. There are not statistical trends in the data between individuals first and last decisions.

Figure 4: The effect of CQ categories on ethical decision making



Note. The control includes all participants that did not see a CQ. Each of the other bar comprises three CQs corresponding to the respective category.

1.16, $p = 0.244$, based on a probit regression with clustered standard errors).¹² Figure 4 presents this result for each of the five different categories of CQs, showing no systematic differences.

Further decomposing, Table 3 shows effects by individual CQ instead of categories. The coefficients represent marginal effects from Probit regressions of ethical decisions on CQ-dummies as treatment indicators.

In each of the four regression models, 93%, or 14 out of 15, CQs do show a positive coefficient, but none is statistically significant at the 5% level ($z < 1.68$, $p > 0.092$). Lastly, when examining other outcome variables such as stress, decision difficulty or decision avoidance we also find no effects of CQs ($t < 1.33$, $p > 0.185$, based on linear regression models, see Appendix A4). Our results suggest that CQs do not affect ethical decision making when implemented as moral primes. The effects on ethical decisions as well as other outcome variables are robust across dilemma types, workplace scenarios and to the inclusion of individual controls.

When looking at demographic characteristics, we find that older participants ($z = 5.55$, $p < 0.001$) as well as women ($z = 2.36$, $p = 0.018$) are more likely to choose the ethical action. Moreover, the HEXACO dimension honesty-humility ($z = 1.90$, $p = 0.057$) as well as individual moral identity ($z = 4.31$, $p < 0.001$) predict ethical actions.¹³ Considering moral identity as a

¹²All statistical tests are based on Probit regressions with clustered standard errors, unless specified otherwise.

¹³Complete regression tables are provided in Appendix A

Table 3: The effect of individual CQs on ethical decision making

	(1)	(2)	(3)	(4)
Self				
Bad conscience	0.043 (0.031)	0.045 (0.031)	0.045 (0.031)	0.049 (0.030)
Mirror	0.035 (0.033)	0.036 (0.033)	0.036 (0.033)	0.041 (0.031)
No regret	0.043 (0.032)	0.044 (0.031)	0.044 (0.031)	0.034 (0.031)
Peers				
Personal network	0.019 (0.033)	0.021 (0.033)	0.021 (0.033)	0.021 (0.031)
Family and friends	0.052 (0.031)	0.054 (0.031)	0.054 (0.031)	0.046 (0.030)
Closest friends	0.002 (0.032)	0.004 (0.032)	0.004 (0.032)	0.012 (0.031)
Company policy				
Company guidelines	-0.043 (0.033)	-0.042 (0.032)	-0.042 (0.032)	-0.046 (0.032)
Company values	0.027 (0.033)	0.028 (0.033)	0.028 (0.033)	0.039 (0.031)
Company culture	0.011 (0.034)	0.011 (0.034)	0.011 (0.034)	0.023 (0.032)
Law & Reputation				
Legal	0.038 (0.032)	0.040 (0.032)	0.040 (0.032)	0.037 (0.031)
Reputation	0.043 (0.033)	0.045 (0.033)	0.045 (0.033)	0.040 (0.032)
Newspaper	0.059 (0.033)	0.061 (0.032)	0.061 (0.032)	0.053 (0.031)
Universal Principles				
Others as self	0.020 (0.032)	0.022 (0.032)	0.022 (0.032)	0.018 (0.031)
Honesty and integrity	0.017 (0.033)	0.018 (0.033)	0.018 (0.033)	0.018 (0.032)
Accountable	0.025 (0.032)	0.027 (0.032)	0.027 (0.032)	0.031 (0.031)
Clustered individual SEs	X	X	X	X
Workplace scenario FEs		X	X	X
Dilemma type FEs			X	X
Individual controls				X
Observations	7944	7944	7944	7944
Clusters (Individuals)	1,986	1,986	1,986	1,986
Pseudo R ²	0.00	0.06	0.06	0.09

Note. We present marginal effects of individual CQs from two distinct probit regressions, one for the sample with high (blue) and one for low moral identity (red). Coefficients capture the effect relative to the control condition (Wave 1) in the absence of CQs. We include situation and vignette fixed effects, as well as additional demographic controls. Regression results are presented in Appendix A6

proxy for individual valuations, $\Delta v_i(a)$, our findings are in line with the conceptual framework. Both possible mechanisms, moral agency as well as motivated moral reasoning, predict that an *internal moral compass* (e.g. proxied by moral identity) predicts ethical decision making in general.

Implication 1. The mere exposure to CQs, for example in codes of conduct, on posters, or in handbooks does not affect ethical decision-making.

Overall, in Study 1, we tested a fairly weak engagement with CQs – namely, mere exposure to CQs – to explore the lower bound of their effectiveness. We find that without engagement CQs are not sufficient to affect behavior. Seen from the vantage point of our conceptual framework, mere exposure to CQs does not increase the saliency of the reference group sufficiently, i.e. λ_i is too small to activate one of the two mechanisms outlined above. To address this lack of saliency, we conducted another study, where we increase the engagement with CQs and thus the scope for saliency.

5 Study 2

1 Design

In this study, instead of simply presenting participants with a CQ, we now enforce active engagement by asking participants to answer the CQ before making their final decision. Renerte et al. (2024) find that 22% of companies provide CQs as flowcharts or checklists, which encourage employees to actively answer a question before moving to the next question. Our second study captures this use of CQs. More specifically, we ask participants to name which action (ethical or unethical) best fits a specific CQ, e.g., “*for which action would you have a bad conscience after you made the decision?*”.

In addition to the active engagement, we now focus on a single CQ per category, as we did not detect substantive differences of individual CQs within categories ($\chi^2 < 1.42$, $p > 0.234$ for all positive coefficients in Table 3). We select the CQ with the largest effect size in each category based on the marginal coefficients depicted in Table 3, column 4 (indicated in bold in Table 1). In addition, to testing these five CQs individually, we also include one treatment arm in which all five CQs are shown simultaneously.

Further, in Study 2 we move from a between-participant design to a within-participant set-up, administered across two waves. This way we can study individual decisions in control as well as treatment conditions, allowing us to examine switches and gain more insight into

the role of personality traits. In Wave 1 all participants are part of the control condition and make four decisions in the absence of CQs. Two weeks later, in Wave 2, they then make another four decisions, being allocated to either one of the five single CQs or all five CQs simultaneously. Across both waves, we use eight vignettes from Study 1 and split these into two sets of four parallel vignettes. Each set includes four distinct workplace scenarios with four different dilemma types. Participants were then randomly presented with one set in Wave 1 and the other set in Wave 2. In the analysis we then match vignettes based on dilemma types across waves.¹⁴

2 Procedures

We pre-registered this study (<https://doi.org/10.17605/OSF.IO/G3EWA>) and received ethical approval from the University of Zurich.¹⁵ We used Qualtrics for programming. Following the same inclusion criteria of Study 1, we recruited $N = 1,646$ participants in December 2023 from the Bilendi panel across both waves with around two weeks between waves. We excluded 20% (324) participants due to fast or slow responses in at least one of the waves or because of failed attention checks, leaving us with $N = 1,322$ participants.¹⁶ The final sample composition is similar to Study 1 with slightly more women (52%) than men (48%). Again, everyone declared their gender. The average age is 45.5 (median: 46). Additionally, since in Study 1 we saw a strong inter-item correlation (Cronbach's $\alpha = 0.93$) between our measures of stress, decision difficulty and decision avoidance, we now collapsed them into one scale with five items, which we refer to as 'decision confidence' and administered at the end of each wave.¹⁷ In addition, since we were interested whether CQs affect the level of moral disengagement, we administered a state-moral disengagement scale after each wave (Barsky, 2011). Again, we collected demographic information as well as data on moral identity (Black and Reynolds, 2016), six personality traits (HEXACO, De Vries, 2013), risk - (Falk et al., 2023) and social preferences (Murphy et al., 2011) as well as emotional state (PANAS, Krohne et al., 1996) in a separate third wave between three to six weeks after Wave 2.

¹⁴The vignettes assigned to the two sets are provided in Appendix C We also provide a description why we selected the vignettes and scenarios for Study 2.

¹⁵As specified in the pre-registration, we also tested positive and negative framing of CQs. However, since we cannot find differential effects of the frames, we pool our data across both frames.

¹⁶Again, our results do not change qualitatively when including the entire sample.

¹⁷The new scale with the four items is provided in Appendix B

3 Results

Despite increasing engagement and encouraging participants to introspect using CQs, we replicate the results from Study 1 and find no statistically significant effect of CQs on the share of ethical decisions ($z = -1.39$, $p = 0.166$, based on a Probit regression with clustered standard errors). Due to the more active engagement, we now consider saliency to be sufficient, i.e. a larger. This result goes against our hypothesis regarding moral agency and suggests that on average individuals do not shift their net utilities in favor of the ethical action, E .

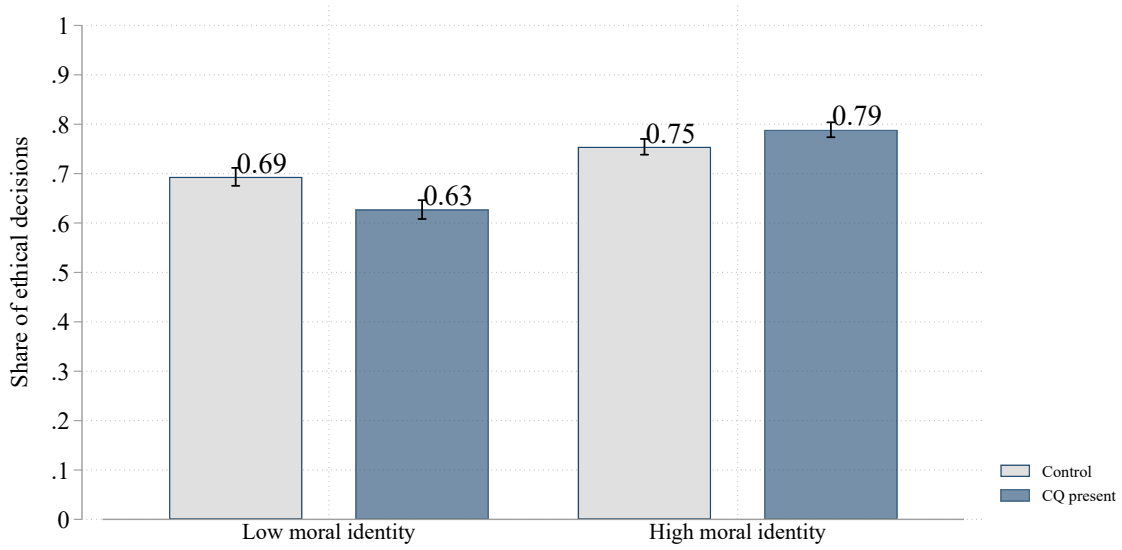
However, depending on the distribution of net utilities in our sample this null effect can still be a consequence of motivated moral reasoning.¹⁸ To test this more thoroughly, we rely on our evidence from Study 1 and utilize moral identity as a proxy for an individual's *moral compass* ($\Delta v_i(a)$). Moral identity is a widely established concept in the psychological literature (Aquino and Reed II, 2002; Reed II and Aquino, 2003) that, as in Study 1, has frequently been shown to predict individual moral behavior (see e.g. Hardy et al., 2013; Hertz and Krettenauer, 2016; Winterich et al., 2013). This is also the case in Study 2, where moral identity is a strong and statistically significant predictor of ethical decision-making ($z = 4.45$, $p < 0.001$, see Appendix A5). More importantly, we find that moral identity serves as a moderator in the effectiveness of CQs ($z = 4.86$, $p < 0.001$ on the interaction, see Appendix A5).

Figure 5 presents the share of ethical actions with and without CQs split for low and high moral identity (based on a median split). First, in line with the concept of a *moral compass* in the absence of CQs, participants with a high moral identity choose the ethical action 6pp more often than those with low moral identity ($z = 4.96$, $p < 0.001$). In addition, when we split the sample by moral identity (median split), we observe heterogeneous effects of CQs, where for individuals with low moral identity (left), CQs significantly reduce the likelihood of choosing the ethical action (Appendix A5, $z = -4.15$, $p < 0.000$), whereas for individuals with high moral identity (right) there is a positive and significant (Appendix A5, $z = 2.46$, $p = 0.014$), effect of CQs on ethical decisions. These results are in line with motivated moral reasoning as they indicate a 'boomerang' effect of CQs for individuals with low moral identity and amplify the difference between people with low and high moral identity.

Including moral identity as a moderator, we next examine different categories of CQs (see regression results in Appendix A6). In Figure 6 we see that the differential effects described above are indeed driven mainly by CQs referring to the *Self* and *Peers*, which could be con-

¹⁸If net utilities are for example bimodally distributed and there are no individuals where the decision error passes the indifferent point, motivated moral reasoning should lead to stronger net utilities, but not affect the share of individuals choosing E or U .

Figure 5: Aggregate effects of CQs across moral identity



Note. The control consists of decisions in Wave 1 (gray bar), where participants did not see a CQ. In the CQ present bar (blue), we aggregate all participants that were in one of the six CQ treatment conditions. On the left we compare participants with low moral identity, on the right individuals with high moral identity based on a median split. Regression results are presented in Appendix A5.

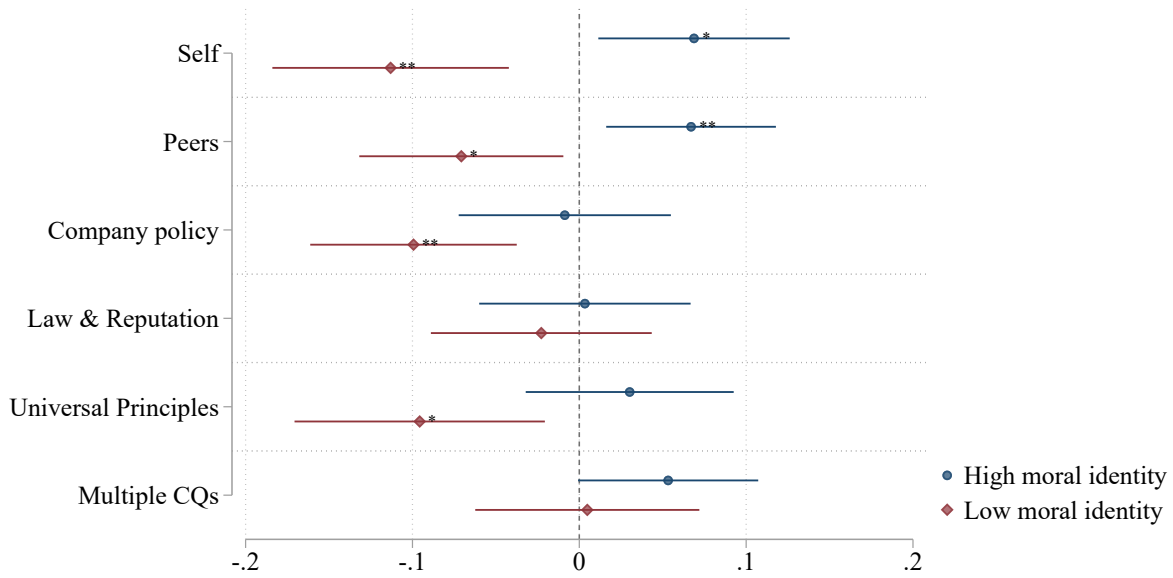
sidered more relevant for an individual's identity (Aquino and Reed II, 2002; Tajfel, 1979).

Within our study, the unintended consequences of CQs for individuals with low moral identity are stronger than the beneficial effects for individuals with high moral identity. For example, our results suggest that on average, for individuals with low moral identity, the *Self* CQ reduces the share of ethical actions by 11pp, whilst it increases by 7pp for individuals with high moral identity. Even more strikingly, CQs addressing *Universal Principles* only show a significant negative effect on the share of ethical actions for individuals with low moral identity, without any significant positive effects on those with high moral identity. This suggests that using CQs in practice might backfire overall and promote unethical behavior.

Our findings are in line with motivated moral reasoning (see H2), where individual moral valuations ($v_i(a)$) are strengthened through the interaction with CQs. This leads to a separation between individuals with low and high moral identity and our second main result and implication.

Implication 2. Active engagement with CQs can lead to unintended 'boomerang' effects for individuals with low moral identity.

Figure 6: Moral identity moderates the effectiveness of CQs



Note. We present marginal effects of individual CQs from two distinct probit regressions, one for the sample with high (blue) and one for low moral identity (red). Coefficients capture the effect relative to the control condition (Wave 1) in the absence of CQs. We include situation and vignette fixed effects, as well as additional demographic controls. Regression results are presented in Appendix A6.

Finally, we also test what happens if we present five CQs simultaneously. Why would the effect of five CQs differ from that of a single CQ? We do not model multiple CQs in our conceptual framework above, but it is plausible that there is a psychological cost associated with respect to motivated moral reasoning (Ditto and Lopez, 1992; von Hippel and Trivers, 2011). Thus, individuals might be able to justify unethical actions with respect to one reference group but fail to do so with respect to multiple. This could result in more individuals choosing the ethical action E. In addition, being confronted with five CQs most certainly increases the saliency even further and can thus be considered a larger stimulus than a single CQ. We present the results of this treatment in the last row of Figure 6. We now observe a statistically significant effect of multiple CQs on the share of ethical actions among individuals with high moral identity ($z = 2.02$, $p = 0.043$, see Appendix A6) but do no longer a significant a ‘boomerang’ effect for individuals with low moral identity ($z = 0.14$, $p = 0.891$, see Appendix A6). These results are robust to order effects in the presentation of the five CQs.

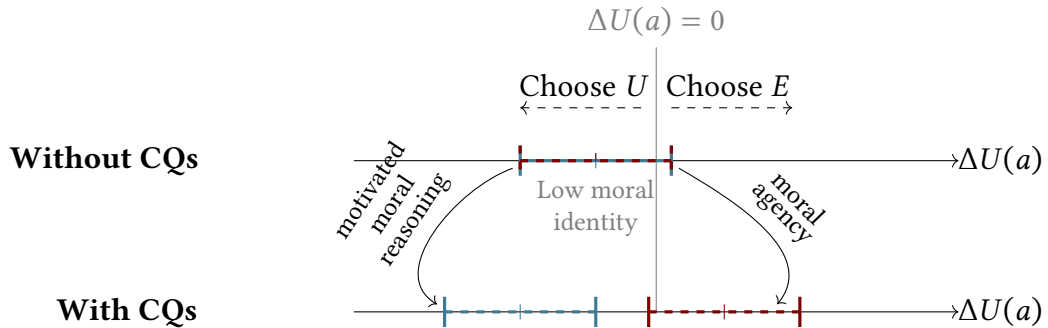
Implication 3. Multiple CQs can mitigate the negative effects of CQs but do not consistently promote ethical decision making.

Overall, our results are in line with motivated moral reasoning. However, in practice it is reasonable to assume that some participants will engage in motivated moral reasoning whereas others act in line with moral agency. Whilst our design does not allow to disentangle mechanisms for all participants, we are able to decompose individual types in some cases by examining individual switches between both waves. In most cases (63%) participants do not change their behavior between waves. Since these participants are consistent in their choices, we are unable to say more about the mechanisms of CQs. Moreover, since both moral agency and motivated moral reasoning, suggest a stronger inclination towards ethical actions for the high moral identity group, $\Delta v_i(a) > 0$, we also cannot differentiate between mechanisms here (17% of cases).

However, for the remaining participants with low moral identity that switch actions (19%) we can decompose their actions. Figure 7 illustrates our decomposition exercise with an example. Consider two individuals (red and blue) with identical net utilities, both initially favoring the unethical action (low moral identity). Due to differences in their decision error, ϵ_i , individual red chooses the unethical action whilst individual blue chooses the ethical one in absence of CQs (Wave 1). Once confronted with CQs in Wave 2, suppose blue engages in motivated moral reasoning. This shifts their net utility to the left and they switch actions from ethical to unethical. On the contrary, red acts in line with moral agency and therefore shifts their net utility to the right and switches from the unethical to the ethical action. Thus, for participants that switch behavior and have low moral identity, we can differentiate between the two underlying mechanisms as follows: If an individual changes from E to U , this behavior is in line with motivated moral reasoning. If, by contrast, an individual changes from U to E it is in line with moral agency.

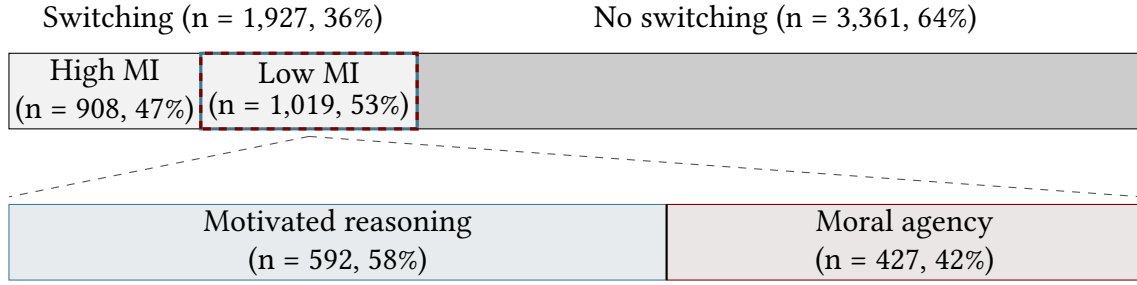
Using this definition, we find that among the 1,019 cases (19%) where low moral iden-

Figure 7: Conceptual decomposition of individual types



Note. The figure depicts two examples for the intuitive net utility of two individuals i (red), and j (blue). Individual i has $\Delta U_i(a) > 0$ (red) and j has $\Delta U_j(a) < 0$ (blue).

Figure 8: Decomposition results



Note. The figure depicts two examples for the intuitive net utility of two individuals i (red), and j (blue). Individual i has $\Delta U_i(a) > 0$ (red) and j has $\Delta U_j(a) < 0$ (blue).

tivity participants switched actions, 592 switches (58%) can be explained by motivated moral reasoning and 427 (42%) by moral agency. Figure 8 visualizes the switching behavior and decomposition across the whole sample. Thus, whilst we observe more behavior in line with motivated moral reasoning than moral agency, the decomposition suggests substantial levels of heterogeneity between individuals.

6 Discussion and concluding remarks

Organizations frequently utilize CQs (Contemplation Questions) in an attempt to foster ethical decision-making and encourage employees to reflect on their actions. Presumably, they particularly target 'bad apples'—those (unknown) employees with a higher propensity for unethical behavior. However, our results indicate that CQs may inadvertently cause 'boomerang' effects for this group. Individuals with lower moral identities tend to use their interaction with CQs to justify their unethical preferences, increasing the likelihood of them acting unethically. While some CQs have positive effects on individuals with high moral identities, overall, the unintended consequences seem to be more significant. This aligns with the concept of motivated moral reasoning, where individuals rationalize their initial moral choices.

Our study has some limitations as we use stylized vignettes to capture ethical dilemmas. Studying the effectiveness of CQs within organizations would be the gold standard, but ethical dilemmas and unethical actions are often not observable until they lead to a scandal. Our experimental setup allows us to 'peek behind the curtain' and examine situations that are difficult to observe within firms.

Lastly, our findings have significant implications for practitioners as they underscore the importance of testing decision aids and other behavioral interventions before their implementation. The initially outlined prominence of CQs is especially striking given our results and

suggests that firms often adopt "copy and paste" approaches to new initiatives, driven by the fear of falling behind their competitors ([Taylor, 2024](#)). Our study exemplifies why it is crucial to not only carefully design behavioral interventions but also test them rigorously.

References

- Abeler, J., Nosenzo, D., and Raymond, C. (2019). Preferences for truth-telling. *Econometrica*, 87(4):1115–1153.
- Akerlof, G. A. and Kranton, R. E. (2000). Economics and identity. *The quarterly journal of economics*, 115(3):715–753.
- Aquino, K. and Reed II, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6):1423.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ*, 1986(23-28):2.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American psychologist*, 44(9):1175.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2):248–287.
- Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on psychological science*, 1(2):164–180.
- Bandura, A. (2011). Moral disengagement. *The encyclopedia of peace psychology*.
- Barends, E., Rousseau, D. M., and Briner, R. B. (2014). Evidence-based management: The basic principles. *Centre for Evidence Based Management 2014* Available online: <https://www.cebma.org/wp-content/uploads/Evidence-Based-Practice-The-Basic-Principles.pdf> (accessed on 20 February 2020).
- Barsky, A. (2011). Investigating the effects of moral disengagement and participation on unethical work behavior. *Journal of Business Ethics*, 104:59–75.
- Bateson, M., Nettle, D., and Roberts, G. (2006). Cues of being watched enhance cooperation in a real-world setting. *Biology letters*, 2(3):412–414.
- Batson, C. D., Thompson, E. R., Seufferling, G., Whitney, H., and Strongman, J. A. (1999). Moral hypocrisy: appearing moral to oneself without being so. *Journal of personality and social psychology*, 77(3):525.
- Bazerman, M. H. and Sezer, O. (2016). Bounded awareness: Implications for ethical decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136:95–105.

- Bazerman, M. H. and Tenbrunsel, A. E. (2011). *Blind spots: Why we fail to do what's right and what to do about it*. Princeton University Press.
- Beißert, H., Köhler, M., Rempel, M., and Beierlein, C. (2014). Eine deutschsprachige kurzsкала zur messung des konstrukts need for cognition: Die need for cognition kurzsкала (nfc-k).
- Bernheim, B. D. (1994). A theory of conformity. *Journal of political Economy*, 102(5):841–877.
- Black, J. E. and Reynolds, W. M. (2016). Development, reliability, and validity of the moral identity questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 97:120–129.
- Bénabou, R. and Tirole, J. (2011). Identity, morals, and taboos: Beliefs as assets. *The quarterly journal of economics*, 126(2):805–855.
- Bénabou, R. and Tirole, J. (2016). Mindful economics: The production, consumption, and value of beliefs. *Journal of Economic Perspectives*, 30(3):141–164.
- Charness, G. and Dave, C. (2017). Confirmation bias with motivated beliefs. *Games and Economic Behavior*, 104:1–23.
- Dana, J., Weber, R. A., and Kuang, J. X. (2007). Exploiting moral wiggle room: experiments demonstrating an illusory preference for fairness. *Economic Theory*, 33:67–80.
- De Vries, R. E. (2013). The 24-item brief hexaco inventory (bhi). *Journal of Research in Personality*, 47(6):871–880.
- Desai, S. D. and Kouchaki, M. (2017). Moral symbols: A necklace of garlic against unethical requests. *Academy of Management Journal*, 60(1):7–28.
- Diener, E. and Wallbom, M. (1976). Effects of self-awareness on antinormative behavior. *Journal of Research in Personality*, 10(1):107–111.
- Ditto, P. H. and Lopez, D. F. (1992). Motivated skepticism: Use of differential decision criteria for preferred and nonpreferred conclusions. *Journal of personality and social psychology*, 63(4):568.
- Ditto, P. H., Pizarro, D. A., and Tannenbaum, D. (2009). Motivated moral reasoning. *Psychology of learning and motivation*, 50:307–338.
- Falk, A., Becker, A., Dohmen, T., Huffman, D., and Sunde, U. (2023). The preference survey module: A validated instrument for measuring risk, time, and social preferences. *Management Science*, 69(4):1935–1950.

- Fischbacher, U. and Föllmi-Heusi, F. (2013). Lies in disguise—an experimental study on cheating. *Journal of the European Economic Association*, 11(3):525–547.
- Gerlach, P., Teodorescu, K., and Hertwig, R. (2019). The truth about lies: A meta-analysis on dishonest behavior. *Psychological bulletin*, 145(1):1.
- Gibson, R., Tanner, C., and Wagner, A. F. (2013). Preferences for truthfulness: Heterogeneity among and within individuals. *American Economic Review*, 103(1):532–548.
- Gigerenzer, G. (2008). *Moral intuition= fast and frugal heuristics?*, pages 1–26. MIT Press.
- Gino, F., Norton, M. I., and Weber, R. A. (2016). Motivated bayesians: Feeling moral while acting egoistically. *Journal of Economic Perspectives*, 30(3):189–212.
- Gneezy, U., Kajackaite, A., and Sobel, J. (2018). Lying aversion and the size of the lie. *American Economic Review*, 108(2):419–453.
- Gneezy, U., Rockenbach, B., and Serra-Garcia, M. (2013). Measuring lying aversion. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 93:293–300.
- Gneezy, U., Saccardo, S., Serra-Garcia, M., and van Veldhuizen, R. (2020). Bribing the self. *Games and Economic Behavior*, 120:311–324.
- Golman, R., Hagmann, D., and Loewenstein, G. (2017). Information avoidance. *Journal of Economic Literature*, 55(1):96–135.
- Greene, J. D., Sommerville, R. B., Nystrom, L. E., Darley, J. M., and Cohen, J. D. (2001). An fmri investigation of emotional engagement in moral judgment. *Science*, 293(5537):2105–2108.
- Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review*, 108(4):814.
- Hannah, S. T. and Avolio, B. J. (2010). Moral potency: Building the capacity for character-based leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4):291.
- Hanselmann, M. and Tanner, C. (2008). Taboos and conflicts in decision making: Sacred values, decision difficulty, and emotions. *Judgment and Decision Making*, 3(1):51–63.
- Hardy, S. A., Francis, S. W., Zamboanga, B. L., Kim, S. Y., Anderson, S. G., and Forthun, L. F. (2013). The roles of identity formation and moral identity in college student mental health, health-risk behaviors, and psychological well-being. *Journal of Clinical Psychology*, 69(4):364–382.

- Hertz, S. G. and Krettenauer, T. (2016). Does moral identity effectively predict moral behavior?: A meta-analysis. *Review of General Psychology*, 20(2):129–140.
- Hilbig, B. E., Zettler, I., and Heydasch, T. (2012). Personality, punishment and public goods: Strategic shifts towards cooperation as a matter of dispositional honesty–humility. *European Journal of Personality*, 26(3):245–254.
- Janis, I. and Mann, L. (1977). *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*. Cassel and Collier Macmillan, London.
- Konow, J. (2000). Fair shares: Accountability and cognitive dissonance in allocation decisions. *American Economic Review*, 90(4):1072–1092.
- Kouchaki, M. and Smith, I. H. (2020). Building an ethical career. *Harvard Business Review*, 98(1):135–139.
- KPMG (2024). Kpmg global chief ethics and compliance officer survey.
- Kristal, A. S., Whillans, A. V., Bazerman, M. H., Gino, F., Shu, L. L., Mazar, N., and Ariely, D. (2020). Signing at the beginning versus at the end does not decrease dishonesty. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(13):7103–7107.
- Krohne, H. W., Egloff, B., Kohlmann, C.-W., and Tausch, A. (1996). Positive and negative affect schedule–german version. *Diagnostica*.
- Luo, Y., Li, A., Soman, D., and Zhao, J. (2023). A meta-analytic cognitive framework of nudge and sludge. *Royal Society Open Science*, 10(11):230053.
- Monin, B., Pizarro, D. A., and Beer, J. S. (2007). Deciding versus reacting: Conceptions of moral judgment and the reason-affect debate. *Review of general psychology*, 11(2):99–111.
- Murphy, R. O., Ackermann, K. A., and Handgraaf, M. J. (2011). Measuring social value orientation. *Judgment and Decision Making*, 6(8):771–781.
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of general psychology*, 2(2):175–220.
- Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard business review*, 72(2):106–117.
- Pfeffer, J. and Sutton, R. I. (2006). Evidence-based management. *Harvard business review*, 84(1):62.

- Pizarro, D., Uhlmann, E., and Salovey, P. (2003). Asymmetry in judgments of moral blame and praise: The role of perceived metadesires. *Psychological science*, 14(3):267–272.
- Pizarro, D. A., Laney, C., Morris, E. K., and Loftus, E. F. (2006). Ripple effects in memory: Judgments of moral blame can distort memory for events. *Memory & Cognition*, 34:550–555.
- Provencher, H. L. and Fincham, F. D. (2000). Attributions of causality, responsibility and blame for positive and negative symptom behaviours in caregivers of persons with schizophrenia. *Psychological Medicine*, 30(4):899–910.
- Reed II, A. and Aquino, K. F. (2003). Moral identity and the expanding circle of moral regard toward out-groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(6):1270.
- Renerte, B., Baader, M., Tanner, C., Wagner, A., and Witt, N. (2024). On prevalence and variety of contemplation questions in large global companies. Unpublished manuscript.
- Rosenbaum, S. M., Billinger, S., and Stieglitz, N. (2014). Let’s be honest: A review of experimental evidence of honesty and truth-telling. *Journal of economic psychology*, 45:181–196.
- Staw, B. M. and Epstein, L. D. (2000). What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and ceo pay. *Administrative Science Quarterly*, 45(3):523–556.
- Tajfel, H. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Brooks/Cole.
- Taylor, A. (2024). *Higher Ground: How Business Can Do the Right Thing in a Turbulent World*. Harvard Business Press.
- Thomson Reuters Institute (2023). 2023 risk & compliance report.
- Uhlmann, E. L., Pizarro, D. A., Tannenbaum, D., and Ditto, P. H. (2009). The motivated use of moral principles. *Judgment and Decision Making*, 4(6):479–491.
- Verschuere, B., Meijer, E. H., Jim, A., Hoogesteyn, K., Orthey, R., McCarthy, R. J., Skowronski, J. J., Acar, O. A., Aczel, B., and Bakos, B. E. (2018). Registered replication report on mazar, amir, and ariely (2008). *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 1(3):299–317.

- von Hippel, W. and Trivers, R. (2011). The evolution and psychology of self-deception. *Behavioral and Brain Sciences*, 34(1):1–16; discussion 16–56.
- Weaver, G. R. (2014). Encouraging ethics in organizations: A review of some key research findings. *American Criminal Law Review*, 51:293.
- Weaver, G. R., Reynolds, S. J., and Brown, M. E. (2014). Moral intuition: Connecting current knowledge to future organizational research and practice. *Journal of Management*, 40(1):100–129.
- Weaver, G. R. and Treviño, L. K. (1999). Compliance and values oriented ethics programs: Influences on employees' attitudes and behavior. *Business Ethics Quarterly*, 9(2):315–335.
- Welsh, D. T., Baer, M. D., Sessions, H., and Garud, N. (2020). Motivated to disengage: The ethical consequences of goal commitment and moral disengagement in goal setting. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7):663–677.
- Winterich, K. P., Aquino, K., Mittal, V., and Swartz, R. (2013). When moral identity symbolization motivates prosocial behavior: The role of recognition and moral identity internalization. *Journal of Applied Psychology*, 98(5):759.
- Zhang, T., Fletcher, P. O., Gino, F., and Bazerman, M. H. (2015). Reducing bounded ethicality: How to help individuals notice and avoid unethical behavior. *Organizational Dynamics*, 44(4):310–317.
- Zimmermann, F. (2020). The dynamics of motivated beliefs. *American Economic Review*, 110(2):337–363.

Appendix for

Testing Contemplation Questions as a Tool to Promote

Integrity in Organizations

Contents

A Additional analyses	p. 2
B Overview of Scales and Questionnaires	p. 7
C Vignettes and Instructions	p. 16
D Examples of Contemplation Questions	p. 17

A Additional analyses

Table A1: Study 1 - Overview of observations per vignette and situation

Situation	Vignette			
	Accessories	Work hours	Headlights	Env. Certificates
Self	476	510	465	535
Mistake	509	454	521	502
Loyalty	509	519	526	432
Mistake + Loyalty	492	503	474	517
Total	1,986	1,986	1,986	1,986

Note: The numbers in each cell represent the number of answers per vignette x situation combination.

Table A2: Study 1 - Overview of observations per vignette and situation

Control	No CQ 500		
Self	Bad conscience 508	Mirror 480	No regret 496
Peers	Personal network 476	Family and friends 496	Close friends 520
Company Policy	Guidelines 496	Values 504	Culture 496
Law & Reputation	Legal 484	Reputation 504	Newspaper 472
Universal Principles	Others as self 512	Honesty 504	Accountable 496

Note: The numbers in each cell represent the number of answers per vignette x situation combination.

Table A3: Study 1 - Aggregate result of CQs

	(1)	(2)	(3)	(4)
CQ present	0.026 (0.024)	0.026 (0.024)	0.027 (0.024)	0.028 (0.024)
Hours worked		0.075*** (0.015)	0.069*** (0.014)	0.069*** (0.014)
Quality of headlights		0.063*** (0.015)	0.066*** (0.014)	0.066*** (0.014)
Environmental certificates		0.034* (0.015)	0.033* (0.014)	0.033* (0.014)
Mistake			-0.345*** (0.014)	-0.345*** (0.014)
Loyalty			-0.093*** (0.012)	-0.093*** (0.012)
Mistake + Loyalty			-0.174*** (0.013)	-0.174*** (0.013)
Age				0.003*** (0.001)
Female				0.026* (0.012)
Prosociality				0.003 (0.004)
Moral identity				0.058*** (0.013)
Protected values (direct)				0.011 (0.013)
Protected values (indirect)				0.010 (0.006)
Self-efficacy				0.002 (0.008)
Need for cognition				0.016* (0.006)
Honesty humility				0.019 (0.010)
Emotionality				0.007 (0.009)
Extraversion				-0.007 (0.009)
Agreeableness				0.010 (0.010)
Conscientiousness				-0.004 (0.010)
Openness to experiences				-0.013 (0.009)
Risk				0.001 (0.003)
Observations	7,944	7,944	7,944	7,944
Clustered SEs	X	X	X	X
Pseudo R ²	0.00	0.06	0.00	0.08

Note: All models present marginal effects of a Probit regression model. Individual controls include age, gender, social preferences, moral identity, protected values, self-efficacy, need for cognition, HEXACO traits and risk preferences as controls. * p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001.

Table A4: Study 1 - Effect of CQs on stress, decision difficulty and decision avoidance

	Stress	Decision Difficulty	Decision Avoidance
CQ present	0.113 (0.099)	0.137 (0.103)	-0.002 (0.109)
Hours worked	-0.123** (0.039)	-0.204*** (0.043)	-0.234*** (0.041)
Quality of headlights	0.247*** (0.038)	0.116** (0.041)	0.374*** (0.041)
Environmental certificates	0.195*** (0.037)	0.121** (0.040)	0.392*** (0.039)
Age	-0.004 (0.002)	-0.003 (0.002)	-0.007** (0.003)
Female	0.203*** (0.058)	0.093 (0.057)	0.195** (0.060)
Prosociality	0.031 (0.019)	0.025 (0.019)	0.033 (0.019)
Moral identity	-0.132 (0.072)	-0.215** (0.073)	-0.188* (0.075)
Protected values (direct)	0.100 (0.065)	-0.033 (0.065)	0.043 (0.068)
Protected values (indirect)	-0.063* (0.031)	-0.065* (0.031)	-0.052 (0.032)
Self-efficacy	-0.256*** (0.044)	-0.207*** (0.044)	-0.261*** (0.045)
Need for cognition	-0.064* (0.031)	-0.080** (0.030)	-0.099** (0.032)
Honesty humility	-0.137** (0.052)	-0.128* (0.053)	-0.074 (0.055)
Emotionality	0.267*** (0.044)	0.196*** (0.043)	0.220*** (0.046)
Extraversion	-0.152** (0.049)	-0.073 (0.048)	-0.097 (0.050)
Agreeableness	0.074 (0.049)	0.085 (0.050)	0.090 (0.052)
Conscientiousness	-0.096* (0.049)	-0.081 (0.049)	-0.160** (0.050)
Openness to experiences	0.167*** (0.044)	0.114** (0.044)	0.125** (0.046)
Risk	0.011 (0.012)	0.011 (0.013)	-0.011 (0.013)
Constant	4.270*** (0.390)	5.135*** (0.402)	5.378*** (0.411)
Observations	7,944	7,944	7,944
Clustered SEs	X	X	X
R ²	0.10	0.08	0.11

Note: All models present linear regression model. Individual controls include age, gender, SVO, moral identity, HEXACO traits and risk preferences as controls. * p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001.

Table A5: Study 2 - Moral identity as a moderator

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Moral Identity	Interaction	High Moral Identity	Low Moral Identity
CQ present		-1.121*** (0.225)	0.037* (0.015)	-0.067*** (0.016)
Moral identity	0.073*** (0.016)	0.097 (0.058)		
Moral identity × CQ present		0.267*** (0.055)		
Mistake	-0.017 (0.013)	-0.058 (0.043)	-0.035* (0.017)	-0.000 (0.019)
Loyalty	-0.050*** (0.015)	-0.160*** (0.048)	-0.064*** (0.019)	-0.035 (0.022)
Mistake + Loyalty	-0.092*** (0.013)	-0.289*** (0.042)	-0.093*** (0.017)	-0.089*** (0.020)
Hours worked	0.046** (0.018)	0.138* (0.053)	0.085*** (0.024)	0.010 (0.026)
Quality of headlights	0.085*** (0.015)	0.262*** (0.045)	0.090*** (0.020)	0.081*** (0.021)
Environmental certificates	0.095*** (0.015)	0.295*** (0.047)	0.109*** (0.021)	0.084*** (0.022)
Observations	8,880	8,880	4,264	4,616
Clustered individual SEs	X	X	X	X
Vignette FEs	X	X	X	X
Dilemma FEs	X	X	X	X
Individual controls	X	X	X	X
Pseudo R ²	0.05	0.06	0.05	0.04

Note: Models (1), (3) and (4) present marginal effects of a Probit regression model. Model (2) represents standard coefficients of a Probit regression model due to the interaction term. Individual controls include age, gender, SVO, moral identity, HEXACO traits and risk preferences as controls. * p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001.

Table A6: Study 2 – Effects of categories by high and low moral identity

	High Moral Identity	Low Moral Identity
Self	0.069* (0.029)	-0.112** (0.036)
Peers	0.067** (0.026)	-0.071* (0.031)
Company policy	-0.009 (0.032)	-0.099** (0.032)
Law & Reputation	0.004 (0.032)	-0.018 (0.034)
Universal Principles	0.035 (0.032)	-0.094* (0.038)
Multiple CQs	0.055* (0.027)	0.005 (0.034)
Hours worked	0.069*** (0.014)	0.069*** (0.014)
Quality of headlights	0.066*** (0.014)	0.066*** (0.014)
Environmental certificates	0.033* (0.014)	0.033* (0.014)
Mistake	-0.345*** (0.014)	-0.345*** (0.014)
Loyalty	-0.093*** (0.012)	-0.093*** (0.012)
Mistake + Loyalty	-0.174*** (0.013)	-0.174*** (0.013)
Observations	7,944	7,944
Clustered individual SEs	X	X
Vignette FEs	X	X
Dilemma FEs	X	X
Individual controls	X	X
Pseudo R ²	0.00	0.08

Note: All models present marginal effects of a Probit regression model. Individual controls include age, gender, SVO, moral identity, HEXACO traits and risk preferences as controls. * p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001.

B Overview of Scales and Questionnaires

1 Study1

Integrated within Main Study

Decision Difficulty (Hanselmann & Tanner, 2008)

Bitte denken Sie nun an die Entscheidung, die Sie am Ende der Situation getroffen haben. In welchem Maße treffen aus Ihrer Sicht folgende Merkmale zu? (7-Punkt Likert-Skala, 1 – Trifft gar nicht zu; 7 – Trifft sehr zu)

1. Mir ist die Entscheidung schwergefallen.
2. Bei dieser Entscheidung war ich mir sehr unsicher.
3. Ich habe lange gebraucht, um eine Entscheidung zu treffen.

Decision Stress (Hanselmann & Tanner, 2008)

Bitte denken Sie nun an die Entscheidung, die Sie am Ende der Situation getroffen haben. In welchem Maße treffen aus Ihrer Sicht folgende Merkmale zu? (7-Punkt Likert-Skala, 1 – Trifft gar nicht zu; 7 – Trifft sehr zu)

1. Diese Entscheidung hat mich gestresst.
2. Diese Entscheidung empfand ich als belastend.
3. Bei dieser Entscheidung fühlte ich mich überfordert.

Decision Avoidance (angelehnt an Mann & Janis, 1997)

Bitte denken Sie nun an die Entscheidung, die Sie am Ende der Situation getroffen haben. In welchem Maße treffen aus Ihrer Sicht folgende Merkmale zu? (7-Punkt Likert-Skala, 1 – Trifft gar nicht zu; 7 – Trifft sehr zu)

1. Ich hätte die Entscheidung lieber vermieden.
2. Ich hätte die Entscheidung lieber anderen überlassen.
3. Ich hätte die Entscheidung lieber aufgeschoben.

Separate Questionnaire to Elicit Personality Traits

Moral Identity (Black & Reynolds, 2016)

Bitte geben Sie für alle aufgeführten Aussagen an, inwiefern Sie mit jeder zustimmen. (5-Punkt Likert-Skala, 1 - Stimme gar nicht zu; 5 - Stimme sehr zu)

1. Ich bemühe mich in den meisten Dingen, die ich tue, ehrlich zu sein.
2. Andere Menschen nicht zu verletzen ist eine der Regeln, nach denen ich lebe.
3. Es ist wichtig für mich, andere Menschen fair zu behandeln.
4. Ich möchte, dass andere Menschen wissen, dass sie sich auf mich verlassen können.
5. Ich handle immer so, dass ich anderen Menschen am meisten nütze und am wenigsten schade.
6. Wenn eine Handlung einer anderen Person schaden würde, versuche ich sie zu vermeiden, auch wenn es niemand erfahren würde.
7. Eines der wichtigsten Dinge im Leben ist es, das zu tun, von dem man weiß, dass es richtig ist.
8. Wenn ich mir einmal überlegt habe, was das Richtige ist, Sorge ich dafür, dass ich es tue.
9. Solange ich mich entschließe, etwas zu tun, das mir hilft, macht es nicht viel aus, wenn andere Menschen geschädigt werden.
10. Es ist in Ordnung, etwas zu tun, von dem man weiß, dass es falsch ist, wenn die Belohnung dafür groß ist.

Falk Survey Questions (Falk et al., 2022)

Risk

Allgemeine Einschätzung: Wie schätzen Sie sich persönlich ein? Sind Sie im Allgemeinen ein risikobereiter Mensch oder versuchen Sie, Risiken zu vermeiden? (Likert-Skala 0 bis 10: 0 = gar nicht risikobereit, 10 = sehr risikobereit)

Risk (Gneezy & Potter)

Stellen Sie sich vor, Sie erhalten von uns 80 Euro. Von diesem Geld können Sie einen Betrag in eine Lotterie einsetzen. Bei der Lotterie haben Sie eine Gewinnwahrscheinlichkeit von 50%.

Wie erfolgt die Auszahlung?

- Sie würfeln. Würfeln Sie eine vier oder höher, so gewinnen Sie. Der Betrag, den Sie in die Lotterie eingesetzt haben, wird mit 2.5 multipliziert und Ihnen ausbezahlt. Würfeln Sie eine drei oder tiefer, so verlieren Sie Ihren Einsatz. Den Betrag, den Sie nicht eingesetzt haben, dürfen Sie in jedem Fall behalten.

Welchen Betrag möchten Sie einsetzen?

Table B7: Mögliche Auszahlungen

Ihr Einsatz	Wurf: 1, 2, 3	Wurf: 4, 5, 6
0 Euro	80	80
10 Euro	70	95
20 Euro	60	110
30 Euro	50	125
40 Euro	40	140
50 Euro	30	155
60 Euro	20	170
70 Euro	10	185
80 Euro	0	200

Altruism

Wie schätzen Sie Ihre Bereitschaft ein, mit anderen zu teilen, ohne dafür eine Gegenleistung zu erwarten, wenn es um gemeinnützige Zwecke geht? (Likert-Skala 0 bis 10: 0 = gar nicht bereit, 10 = sehr bereit)

Trust

Wie schätzen Sie sich persönlich ein? "Wenn ich nicht anderweitig überzeugt bin, gehe ich davon aus, dass Menschen die besten Absichten verfolgen." (Likert-Skala 0 bis 10: 0 = beschreibt mich gar nicht, 10 = beschreibt mich sehr)

Positive Reciprocity

Wie schätzen Sie sich persönlich ein? "Wenn mir jemand einen Gefallen tut, bin ich bereit, ihn zu erwidern." (Likert-Skala 0 bis 10: 0 = gar nicht bereit, 10 = sehr bereit)

Selbstwirksamkeit (Hannah & Avolio, 2013)

Ich bin zuversichtlich, dass ich...

1. ...einen Fehler zugeben kann.
2. ...mich anderen widersetzen kann, die von mir etwas Unmoralisches verlangen.
3. ...mich nicht vom richtigen Pfad abbringen lasse.
4. ...mit schwierigen Situationen kompetent umgehen kann.

Protected Values (Gibson et al., 2013)

Bewertung von Managerentscheidungen

Geschäftsführer haben aufgrund ihrer gewinnabhängigen Bezahlung den Anreiz, Informationen bei öffentlichen Reports zu verändern. Was halten Sie davon, wenn Manager Unternehmensinformationen in Reports zu ihren Gunsten verändern? Bitte wählen Sie die für Sie zutreffende Ausprägung aus. (7-Punkt Likert-Skala, 1 – gar nicht unmoralisch; 7 – sehr unmoralisch)

1. Unmoralisch
2. Lobenswert
3. Beschämend
4. Empörend
5. Akzeptabel

Wert Ehrlichkeit in dieser Situation

Geschäftsführer haben aufgrund ihrer gewinnabhängigen Bezahlung den Anreiz, Informationen bei öffentlichen Reports zu verändern. Einige sehen darin eine Verletzung des Ehrlichkeitsprinzips, andere sehen darin die Wahrung persönlicher Interessen. Wie denken Sie über den Wert Ehrlichkeit in einer solchen Situation?

Beim Wert "Ehrlichkeit"... (7-Punkt Likert-Skala, 1 – stimme gar nicht zu; 7 – stimme sehr zu)

1. ... geht es um etwas, das man nicht opfern sollte, egal wie hoch der (finanzielle oder sonstige) Nutzen ist.
2. ... geht es um etwas, das man nicht mit einem Geldwert beziffern kann.
3. ... finde ich es richtig, Kosten-Nutzen-Abwägungen zu machen.
4. ... kann ich flexibel sein, wenn es die Situation verlangt.
5. ... geht es um Dinge oder Werte, die unantastbar sind.

HEXACO (de Vries, 2013)

Bitte geben Sie an, inwiefern Sie den folgenden Aussagen zustimmen. (5-Punkt Likert-Skala, 1 = stimme gar nicht zu; 5 = stimme sehr zu)

1. Ich kann mir lange ein Gemälde anschauen.
2. Ich Sorge dafür, dass Dinge immer an dem richtigen Ort sind.
3. Ich bleibe unfreundlich gegenüber jemandem, der gemein zu mir war.

4. Niemand möchte mit mir sprechen.
5. Ich habe Angst, Schmerz zu spüren.
6. Ich finde es schwierig, zu lügen.
7. Ich finde die Wissenschaft langweilig.
8. Ich schiebe komplizierte Aufgaben so lange wie möglich auf.
9. Ich kritisiere oft.
10. Ich stelle leicht Kontakt mit Fremden her.
11. Ich Sorge mich weniger als andere.
12. Ich würde gerne wissen, wie ich auf unehrliche Weise viel Geld verdienen kann.
13. Ich habe viel Fantasie.
14. Ich arbeite sehr genau.
15. Ich stimme anderen schnell zu.
16. Ich spreche gerne mit anderen.
17. Ich komme gut alleine zurecht, um Schwierigkeiten zu überwinden.
18. Ich möchte berühmt sein.
19. Ich mag Menschen mit seltsamen Ideen.
20. Ich mache oft Dinge, ohne wirklich nachzudenken.
21. Auch wenn ich schlecht behandelt werde, bleibe ich ruhig.
22. Ich bin selten aufgeweckt.
23. Ich weine bei traurigen oder romantischen Filmen.
24. Ich habe Anspruch auf eine Spezialbehandlung.

Need for Cognition (Beißert et al., 2014)

Die folgenden Aussagen können mehr oder weniger auf Sie zutreffen. Bitte geben Sie bei jeder Aussage an, inwieweit diese im Allgemeinen auf Sie persönlich zutrifft. (7-Punkt Likert-Skala, 1 – trifft überhaupt nicht zu; 7 – trifft voll und ganz zu)

1. Es genügt mir einfach, die Antwort zu kennen, ohne die Gründe für die Antwort eines Problems zu verstehen.
2. Ich habe es gern, wenn mein Leben voller kniffliger Aufgaben ist, die ich lösen muss.
3. Ich würde kompliziertere Probleme einfachen Problemen vorziehen.
4. In erster Linie denke ich, weil ich muss.

2 Study 2

Integrated within Main Study

Decision Confidence (Kombination aus 3 Skalen in Study 1)

Bitte denken Sie nun an die Entscheidung, die Sie am Ende der Situation getroffen haben. In welchem Maße treffen aus Ihrer Sicht folgende Merkmale zu? (5-Punkt Likert-Skala, 1 – Trifft gar nicht zu; 7 – Trifft sehr zu)

1. Ich bin zuversichtlich, dass ich die richtige Entscheidung getroffen habe.
2. Ich fühle mich solchen Situationen gewachsen.
3. Ich hätte die Entscheidung lieber anderen überlassen.
4. Diese Entscheidung fühlt sich richtig an.
5. Diese Entscheidung empfand ich als belastend.

Emotions (Krohne et al., 1996 - PANAS)

Bitte denken Sie nun an die Entscheidung, die Sie am Ende der letzten Situation getroffen haben. Wie haben Sie sich danach gefühlt?

1. Schuldig
2. Nervös
3. Beschämt
4. Bekümmert
5. Durcheinander
6. Stolz
7. Stark
8. Entschlossen
9. Begeistert
10. Freudig erregt

Moral Disengagement (based on Barksy, 2011)

Bitte denken Sie nun an die Entscheidung, die Sie am Ende der letzten Situation getroffen haben. Inwiefern treffen folgende Aussagen auf Sie zu?

1. Wenn es Mitarbeiter:innen hilft, ihre Arbeit zu erledigen, ist es in Ordnung, andere zu täuschen.
2. Es ist in Ordnung, die Wahrheit zu dehnen, um das Unternehmen zu schützen.

3. Wenn ein:e Mitarbeiter:in die Wahrheit dehnen muss, um seine/ihre Arbeit zu erledigen, kann ihm/ihr nicht vorgeworfen werden, dass er/sie lügt.
4. Mitarbeiter:innen können nicht für ein Fehlverhalten verantwortlich gemacht werden, wenn sie das Gefühl haben, dass sie von anderen dazu gedrängt wurden, es zu tun.
5. Mitarbeiter:innen können nicht beschuldigt werden, die Wahrheit zu übertreiben, wenn alle anderen Mitarbeiter:innen dies tun.

Separate Questionnaire to Elicit Personality Traits

Regulatory Focus (Crowe & Higgins, 2001)

In dieser Reihe von Fragen werden Sie zu bestimmten Ereignissen in Ihrem Leben befragt. (5-Punkt Likert-Skala, 1 – nie oder selten; 5 – sehr häufig)

1. Sind Sie im Vergleich mit den meisten Menschen normalerweise nicht in der Lage, im Leben das zu erreichen, was Sie sich wünschen?
2. Haben Sie in Ihrer Kindheit jemals “Grenzen überschritten”, indem Sie Dinge getan haben, die Ihre Eltern nicht duldeten?
3. Wie oft wurden Sie durch das Erreichen von Zielen dazu angespornt, noch härter zu arbeiten?
4. Sind Sie Ihren Eltern während Ihrer Kindheit häufig auf die Nerven gegangen?
5. Wie häufig haben Sie Regeln und Vorschriften Ihrer Eltern befolgt?
6. Haben Sie als Kind je ein Verhalten gezeigt, das Ihre Eltern verwerflich fanden?
7. Haben Sie häufig Erfolg bei verschiedenen Sachen, die Sie ausprobieren?
8. Ich bin schon manchmal in Schwierigkeiten geraten, weil ich nicht vorsichtig genug war.
9. Wenn ich Ziele erreichen will, die mir wichtig sind, sind meine Leistungen häufig nicht so gut, wie ich es gerne möchte.
10. Ich habe den Eindruck, dass ich Fortschritte gemacht habe, was meinen persönlichen Erfolg im Leben angeht.
11. Ich habe sehr wenige Hobbys oder Interessen, für die ich mich begeistern kann oder die mich dazu motivieren, mich für sie anzustrengen.

Moral Identity (Black & Reynolds, 2016)

As in Study 1

Falk Risk (Falk et al., 2022)

As in Study 1

Social Value Orientation (Murphy et al., 2011)

Stellen Sie sich bei dieser Aufgabe vor, dass Sie zufällig mit einer anderen Person gepaart wurden, die wir als die andere Person bezeichnen werden. Diese andere Person ist jemand, den Sie nicht kennen und bleibt für beide Seiten anonym. Alle Ihre Entscheidungen sind ebenfalls anonym. Sie werden eine Reihe von hypothetischen Entscheidungen über die Aufteilung von Euros zwischen Ihnen und dieser anderen Person treffen.

Bitte geben Sie für jede der folgenden Fragen die Aufteilung an, die Sie am meisten bevorzugen. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten, hier geht es nur um persönliche Präferenzen.

Table B8: Geldverteilungen zwischen Ihnen und der anderen Person

Sie erhalten	Andere:r erhält
85	85
85	76
85	68
85	59
85	50
85	41
85	33
85	24
85	15

HEXACO (de Vries, 2013)

As in Study 1

Moral Motivation (Krettenauer & Casey, 2015)

Bitte geben Sie für jeden Grund der drei untenstehenden Fragen an, als wie wichtig Sie ihn für sich empfinden: (5-Punkt Likert-Skala, 1 = gar nicht wichtig; 5 = sehr wichtig)

DoGood

Wie wichtig ist jeder der folgenden Gründe, warum Sie jemandem etwas Gutes tun könnten?

1. Weil ich möchte, dass andere nett zu mir sind.
2. Weil ich möchte, dass andere Leute denken, dass ich ein netter Mensch bin.
3. Weil ich denke, dass es gut ist, nette Dinge für andere zu tun.
4. Weil ich ein netter Mensch bin.

Steal

Wie wichtig ist jeder der folgenden Gründe, warum Sie etwas, das Ihnen nicht gehört, nicht nehmen würden?

1. Weil ich, wenn ich erwischt werde, Ärger bekommen könnte.
2. Weil andere Leute von mir enttäuscht wären.
3. Weil ich Stehlen für ungerecht halte.
4. Weil ich mich nicht für eine Person halte, die ungerecht ist.

Truth

Wie wichtig ist jeder der folgenden Gründe, warum Sie sich entscheiden würden, die Wahrheit zu sagen, wenn Sie die Möglichkeit hätten zu lügen?

1. Weil ich nicht in Schwierigkeiten kommen möchte, wenn ich lüge.
2. Weil ich nicht möchte, dass die Leute mich für einen Lügner halten.
3. Weil ich denke, dass es richtig ist, die Wahrheit zu sagen.
4. Weil ich mich für einen ehrlichen Menschen halte.

C Vignettes and Instructions

1 Screenshots of vignettes

Vignette: Car accessories

Figure C1: Workplace scenario: Self

Beschreibung

Sie sind Verkäufer:in und Ihre Aufgabe ist es, Kunden zu beraten und ihnen Autos zu vermitteln. Ihr ideales Ziel ist es, viele, hochwertige Autos zu verkaufen. Um Ihren Verkauf zu fördern, besteht Ihr Gehalt aus einem festgelegten Anteil und einer zusätzlichen Provision abhängig von Anzahl und Wert der verkauften Autos.

Sie sind am Telefon mit einer Kundin...

"Weiter" Knopf am Ende der Seite.



"Guten Tag, Frau Schuster. Ich habe ein tolles Auto für Sie gefunden. Basierend auf Ihren Informationen und Wünschen, empfehle ich Ihnen unser Modell CTS."



"Vielen Dank für Ihre Mühe. Das Auto ist tatsächlich genau wonach ich suche. Wir hatten ja schon kurz über die Zusatzausstattung gesprochen. Ich würde es wünschen, wenn es bei einer Basisausstattung bliebe und die Kosten so niedrig wie möglich gehalten werden. Mein maximales Budget liegt bei 30.000 €."

Sie stellen das Angebot zusammen...

"Weiter" Knopf am Ende der Seite.



"Ich könnte meine Provision steigern, wenn ich Frau Schuster das Angebot für das Premiummodell sende. Auch das würde in ihrem Budget liegen, wäre aber nicht das Günstigste." (+500 Punkte)

"Frau Schuster wird sicherlich nicht auffallen, dass es eigentlich auch ein günstigeres Modell gibt."

"Frau Schuster möchte eigentlich das Basismodell, um die Kosten gering zu halten. Dadurch hätte ich aber eine geringere Provision." (+100 Punkte)

Figure C2: Workplace scenario: Loyalty + Mistake

Beschreibung

Sie sind Verkäufer:in und Ihre Aufgabe ist es, Kunden zu beraten und ihnen Autos zu vermitteln. Ihr ideales Ziel ist es, viele, hochwertige Autos zu verkaufen.

Um Ihren Verkauf zu fördern, besteht Ihr Gehalt aus einem festgelegten Anteil und einer zusätzlichen Provision abhängig von Anzahl und Wert der verkauften Autos.

Sie sind am Telefon mit einer Kundin...

"Weiter" Knopf am Ende der Seite.



"Guten Tag, Frau Schuster. Ich habe ein tolles Auto für Sie gefunden. Basierend auf Ihren Informationen und Wünschen, empfehle ich Ihnen unser Modell CT5."

"Vielen Dank für Ihre Mühe. Das Auto ist tatsächlich genau wonach ich suche. Wir hatten ja schon kurz über die Zusatzausstattung gesprochen. Ich würde es wünschen, wenn es bei einer Basisausstattung bliebe und die Kosten so niedrig wie möglich gehalten werden. Mein maximales Budget liegt bei 30.000 €."



Da Frau Schuster das Basismodell reicht, senden Sie ihr das entsprechende Angebot per E-Mail. Sie nimmt das Angebot an.

Im letzten Meeting hat Ihr Vorgesetzter Ihre Verkaufsstatistiken der Geschäftsführung präsentiert und Sie für Ihre höchst engagierte und erfolgreiche Arbeit sehr gelobt. Sie sind etwas verwirrt, da auf den Statistiken bei Frau Schuster das Premiummodell aufgeführt wurde, nicht das Basismodell, daher prüfen Sie nach dem Meeting nochmals das Angebot, welches Sie Frau Schuster gesendet hatten.

"Weiter" Knopf am Ende der Seite.



"Oh nein, ich hatte Frau Schuster das Angebot für das Premiummodell gesendet und nicht für das Basismodell."

"Vielleicht sollte ich meinen Chef fragen, was ich nun tun soll."

Sie gehen zu Ihrem Vorgesetzten, um das weitere Vorgehen zu besprechen...

"Hallo Herr Schneider, mir ist ein Fehler bei einer Kundenbetreuung unterlaufen. Ich habe einer Kundin versehentlich das Premiummodell und nicht das Basismodell verkauft, obwohl sie mir klar gesagt hat, dass ich die Kosten niedrig halten sollte. Wie soll ich weiter vorgehen?"

"Wir müssen in unserem Verkaufsteam unsere Umsätze drastisch stärken. Um Ihre eigene Karriere und die Ihrer Kolleg:innen zu fördern, kann ich nur dringend raten, alles so zu belassen. Wenn wir als Team die höchsten Umsätze dieses Jahr generieren, bringt uns das in eine gute Position für die nächsten Karriereschritte. Das Team baut auf Sie."



Figure C3: Workplace scenario: Loyalty + Mistake

Sie denken nach...

["Weiter" Knopf am Ende der Seite.](#)



"Wenn ich alles so belasse, hätte ich eine höhere Provision. Auch das Premiummodell lag in ihrem Budget, aber es war nicht das Günstigste." (+500 Punkte)

"Frau Schuster wird sicherlich nicht auffallen, dass es eigentlich auch ein günstigeres Modell gibt."

"Frau Schuster möchte eigentlich das Basismodell, um die Kosten gering zu halten. Dadurch hätte ich aber eine geringere Provision." (+100 Punkte)

"Mein Chef hatte den Verkauf schon vor allen im Meeting erwähnt. Es wäre jetzt echt unangenehm, wenn die Geschäftsführung mitbekommt, dass es einen Fehler im Verkauf gab."

"Mein Chef hat ja quasi gefordert, dass ich die hochpreisigen Modelle verkaufen und den Fehler nicht aufklären soll, weil es dem Team und der Firma nutzt. Und ich habe ja auch eine Verantwortung gegenüber meinen Teamkolleg:innen."

Vignette: Hours worked

Figure C4: Workplace scenario: Loyalty

Beschreibung

Sie sind als Mitarbeiter:in an der Fahrzeugproduktion beteiligt. Zusätzlich zu Ihrem festen Monatsgehalt werden Sie auch für Überstunden bezahlt. Ihre übliche Arbeitszeit beträgt 6 Stunden / Tag.

Im Idealfall stempeln Sie die Stunden über eine Maschine ab. Man kann aber die Stunden auch nachträglich händisch eintragen, sollte man das Ein- oder Ausstempeln vergessen haben.

"Weiter" Knopf am Ende der Seite.



"Die Arbeit in der Produktion ist echt mühsam, besonders, wenn man sich die schlechte Bezahlung anschaut. So hart wie wir arbeiten, hätten wir eigentlich viel mehr verdient."

Kurz vor Ende Ihrer 6-Stunden-Schicht kommt eine Kollegin auf Sie zu.

"Weiter" Knopf am Ende der Seite.

"Hallo, ich habe mich gerade mit den anderen im Team besprochen. Wir sind alle der Meinung, dass wir wirklich hart arbeiten und zu schlecht bezahlt werden. Wir wollen deswegen heute alle 2 Stunden extra bei der Buchhaltung eintragen. Wenn wir das alle zusammen machen, fällt das niemandem auf. Man wird annehmen, dass wir als ganzes Team Überstunden machen mussten. Es ist nur wichtig, dass wir alle an einem Strang ziehen."



Sie überlegen sich...

"Weiter" Knopf am Ende der Seite.



"Heute war es wieder anstrengend. Ich könnte mich heute mal nicht ausstempeln und morgen per Hand 8 Stunden statt 6 eintragen. Auf diese Weise hätte ich mehr Lohn." (+500 Punkte)

„Die Buchhaltung ist ja ohnehin überfordert und mit anderen Problemen beschäftigt. Es wird niemandem auffallen, wenn ich einmal eine höhere Zeit eintrage. Darüber hinaus macht es sich auch gut, wenn ich Überstunden mache. Es zeigt, dass ich den Job ernst nehme und bereit bin, für die Firma länger zu arbeiten.“

„Aber eigentlich habe ich nur 6 Stunden gearbeitet. Ich sollte dies auch so eintragen.“ (+100 Punkte)

"Aber ich möchte den Teamkolleg:innen nicht in den Rücken fallen. Sie wären sicher verärgert und könnten im schlimmsten Fall Probleme bekommen, wenn ich hier nicht mitmache."

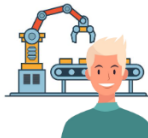
Figure C5: Workplace scenario: Mistake

Beschreibung

Sie sind als Mitarbeiter:in an der Fahrzeugproduktion beteiligt. Zusätzlich zu Ihrem festen Monatsgehalt werden Sie auch für Überstunden bezahlt. Ihre übliche Arbeitszeit beträgt 6 Stunden / Tag.

Im Idealfall stempeln Sie die Stunden über eine Maschine ab. Man kann aber die Stunden auch nachträglich händisch eintragen, sollte man das Ein- oder Ausstempeln vergessen haben.

“Weiter” Knopf am Ende der Seite.



“Die Arbeit in der Produktion ist echt mühsam, besonders, wenn man sich die schlechte Bezahlung anschaut. So hart wie wir arbeiten, hätten wir eigentlich viel mehr verdient.”

Nach mühsamen 6 Stunden Arbeit machen Sie sich auf den Heimweg. Sie vergessen, sich auszustempeln. Am nächsten Morgen tragen Sie die Arbeitszeit händisch ein. Bei der mittäglichen Teambesprechung lobt Ihr Chef Sie vor allen dafür, dass Sie bereit sind, zum Wohle der Firma Überstunden zu machen.

Etwas verwirrt überprüfen Sie erneut die Arbeitsstunden, die Sie nachgetragen haben...

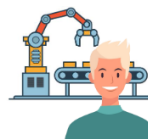
“Weiter” Knopf am Ende der Seite.



“Oh nein. Da habe ich in der Eile heute Morgen die falsche Zeit nachgetragen. Statt 6 Stunden habe ich 8 eingetragen.”

Sie überlegen sich...

“Weiter” Knopf am Ende der Seite.



“Wenn ich es jetzt nicht aukläre und es bei den 8 Stunden belasse, hätte ich natürlich mehr Lohn.“ (+500 Punkte)

„Die Buchhaltung ist ja ohnehin überfordert und mit anderen Problemen beschäftigt. Es wird niemandem auffallen, wenn ich einmal eine höhere Zeit eintrage. Darüber hinaus macht es sich auch gut, wenn ich Überstunden mache. Es zeigt, dass ich den Job ernst nehme und bereit bin, für die Firma länger zu arbeiten.“

„Aber eigentlich habe ich nur 6 Stunden gearbeitet. Ich sollte dies auch so eintragen.“ (+100 Punkte)

“Außerdem hat mein Chef meine Überstunden schon vor allen im Meeting erwähnt. Es wäre mir echt peinlich, den Fehler zuzugeben.“

Vignette: Headlights

Figure C6: Workplace scenario: Mistake + Loyalty

Beschreibung

Sie sind in der Qualitätssicherung beschäftigt und vor allem für die Überprüfung der Fahrzeugbeleuchtung zuständig. Sie und Ihre Kolleg:innen sollen die Tagfahrleuchten eines Lieferanten für ein neues Automodell prüfen, das nächstes Jahr auf den Markt kommen soll.

Sie bekommen einen Anruf des Lieferanten...

"Weiter" Knopf am Ende der Seite.

"Hallo, ich wollte Ihnen nur Bescheid geben, dass wir die Bestellung gerade verschickt haben. Hoffentlich treffen die Leuchten bald bei Ihnen ein, damit Sie schnell mit den Tests starten können. Wir würden Sie außerdem gerne auf einen Urlaub einladen, wenn alles schnell und ohne Probleme abgewickelt wird."



Als die Tagfahrleuchten des Lieferanten eingetroffen sind, machen Sie sich an die Tests. Alles scheint zu funktionieren und Sie geben die Leuchten frei. Kurz darauf haben Sie ein Teammeeting, in dem sich Ihr Chef bei Ihnen bedankt, dass Sie so zügig die Tests durchgeführt haben.

Nachdem die Leuchten schon in mehrere Fahrzeuge eingebaut wurden, fällt Ihnen auf, dass Sie einen Test vergessen haben durchzuführen. Sie holen diesen nach und merken, dass die Haltbarkeit 10% kürzer zu sein scheint als es die Kriterien verlangen.

"Weiter" Knopf am Ende der Seite.



"Oh nein, jetzt habe ich alles bereits durchgewunken, obwohl die Leuchten nicht dem Qualitätsstandard entsprechen."

"Ich sollte mal den Lieferanten fragen, wie aufwändig eine Überarbeitung wäre und mir bezüglich der Situation Rat einholen."

Unsicher was Sie tun sollen, wenden Sie sich an den Lieferanten.

"Hallo, nachdem ich die Tagfahrleuchten bereits freigegeben habe, habe ich bemerkt, dass ich einen Test vergessen hatte. Dort kam heraus, dass die Haltbarkeit 10% kürzer zu sein scheint als es die Kriterien verlangen. Bisher habe ich noch niemandem davon erzählt."

"Das ist natürlich ganz ungünstig mit der Haltbarkeit. Zum Glück ist es nichts Entscheidendes. Für unsere Firma wäre eine Überarbeitung nicht zu bewerkstelligen. Auch wenn wir seit Jahrzehnten hochwertige Produkte produzieren, geht es uns aktuell finanziell nicht gut. Durch die Pandemie haben wir hohe Verluste gemacht und sind absolut auf den Auftrag mit Ihnen angewiesen. Unsere Firmen arbeiten nun schon seit 20 Jahren erfolgreich zusammen und es gab noch nie Probleme, daher bitte ich Sie, dieses Mal über das Problem hinwegzusehen. Das sollte für Sie auch langfristig gut sein, da wir als Lieferant weiter existieren und Sie nicht nach neuen Zulieferern schauen müssen."



Figure C7: Workplace scenario: Mistake + Loyalty

Sie denken sich...

"Weiter" Knopf am Ende der Seite.



„Die Tests bei dem Lieferanten sind seit Jahren gut und das Problem der Tagfahrleuchten betrifft nur die Haltbarkeit. Wenn ich alles so belasse, bekomme ich noch einen Urlaub vom Lieferanten.“ (+500 Punkte)

„Das Problem ist nicht direkt erkennbar und niemand anderes wird solche Tests durchführen. Daher kann mich auch niemand dafür verantworten.“

„Dann wiederum wäre es natürlich nicht angemessen, meinen Fehler und die Problematik zu verschweigen. Auch wenn eine Gefährdung unwahrscheinlich ist, müssen wir bei so etwas akkurat sein.“ (+100 Punkte)

„Die Produktion zu stoppen hätte extreme Folgen und wir würden starke Verluste machen. Mein Chef hat mich auch schon für die schnelle Abwicklung gelobt. Wenn ich den Fehler kommuniziere, könnte man im Unternehmen den Eindruck bekommen, dass ich meine Arbeit nicht gut mache.“

„Die Situation des Lieferanten klingt auch wirklich schlecht. Wenn ich den Test doch als nicht bestanden eintrage, hätte das bestimmt drastische Auswirkungen auf deren Unternehmen und auch unsere Beziehung mit dem Lieferanten könnte darunter leiden.“

Figure C8: Workplace scenario: Loyalty

Beschreibung

Sie sind in der Qualitätssicherung beschäftigt und vor allem für die Überprüfung der Fahrzeugbeleuchtung zuständig. Sie und Ihre Kolleg:innen sollen die Tagfahrleuchten eines Lieferanten für ein neues Automodell prüfen, das nächstes Jahr auf den Markt kommen soll.

Sie bekommen einen Anruf des Lieferanten...

"Weiter" Knopf am Ende der Seite.

"Hallo, ich wollte Ihnen nur Bescheid geben, dass wir die Bestellung gerade verschickt haben. Hoffentlich treffen die Leuchten bald bei Ihnen ein, damit Sie schnell mit den Tests starten können. Wir würden Sie außerdem gerne auf einen Urlaub einladen, wenn alles schnell und ohne Probleme abgewickelt wird."



Als die Tagfahrleuchten des Lieferanten eingetroffen sind, machen Sie sich an die Tests. Die Mehrheit der Tests haben sie bereits bestanden. Nun fällt Ihnen jedoch ein kleines Problem auf. Die Haltbarkeit scheint 10% kürzer zu sein als es die Kriterien verlangen. Sie rufen den Lieferanten an, um von dem Problem zu berichten...

"Weiter" Knopf am Ende der Seite.

„Das ist natürlich ganz ungünstig mit der Haltbarkeit. Zum Glück ist es nichts Entscheidendes. Für unsere Firma wäre eine Überarbeitung nicht zu bewerkstelligen. Auch wenn wir seit Jahrzehnten hochwertige Produkte produzieren, geht es uns aktuell finanziell nicht gut. Durch die Pandemie haben wir hohe Verluste gemacht und sind absolut auf den Auftrag mit Ihnen angewiesen. Unsere Firmen arbeiten nun schon seit 20 Jahren erfolgreich zusammen und es gab noch nie Probleme, daher bitte ich Sie, dieses Mal über das Problem hinwegzusehen. Das sollte für Sie auch langfristig gut sein, da wir als Lieferant weiter existieren und Sie nicht nach neuen Zulieferern schauen müssen.“



Figure C9: Workplace scenario: Loyalty

Sie denken sich...

"Weiter" Knopf am Ende der Seite.



„Die Tests bei dem Lieferanten sind seit Jahren gut und das Problem der Tagfahrluchten betrifft nur die Haltbarkeit. Wenn ich die Tests als bestanden eintrage, bekomme ich noch einen Urlaub vom Lieferanten.“ (+500 Punkte)

“Das Problem ist nicht direkt erkennbar und niemand anderes wird solche Tests durchführen. Daher kann mich auch niemand dafür verantworten.“

“Dann wiederum wäre es natürlich nicht angemessen, die Tests als bestanden einzutragen. Auch wenn eine Gefährdung unwahrscheinlich ist, müssen wir bei so etwas akkurat sein.“ (+100 Punkte)

„Die Situation des Lieferanten klingt aber wirklich schlecht. Wenn ich den Test als nicht bestanden eintrage, hätte das bestimmt drastische Auswirkungen auf deren Unternehmen und auch unsere Beziehung mit dem Lieferanten könnte darunter leiden.“

Vignette: Environmental certificates

Figure C10: Workplace scenario: Mistake

Beschreibung

Sie sind Mitarbeiter:in im Einkauf der Designabteilung. Ihre Aufgabe besteht in der Auswahl der Komponenten für die Innenausstattung. Vor Kurzem hat die Regierung ein neues Gesetz erlassen, das Fahrzeugen, die aus nachhaltigen Produkten bestehen, einen Steuervorteil ermöglicht. Wenn Sie schnell einen Zulieferer finden, der bei gleichen Kosten nachhaltige Ausstattung anbietet, erhalten Sie einen Bonus. Auf der Suche nach einem möglichen Produzenten richten Sie sich zunächst an einen Zulieferer, mit dem Sie schon seit Längerem zusammenarbeiten.

"Weiter" Knopf am Ende der Seite.



„Hallo Frau Müller, meine Firma will unbedingt den möglichen Steuervorteil der Regierung wahrnehmen und ich bin aktuell auf der Suche nach einem Zulieferer nachhaltiger Produkte. Für uns ist es besonders wichtig, dass die Kosten unserer Produktion aber nicht steigen. Können Sie mir dort womöglich weiterhelfen?“

„Natürlich bieten wir all unsere Produkte auch aus nachhaltiger Produktion an. Wir haben Produzenten in verschiedensten Ländern. Ich lasse Ihnen gerne eine Liste mit möglichen Kandidaten und den entsprechenden Kosten zukommen.“

Nachdem Sie die Liste von Frau Müller erhalten haben, befassen Sie sich mit den verschiedenen Produzenten und Kosten und wählen einen Produzenten, der Ihren Anforderungen entspricht. In einem Meeting mit der Geschäftsführung hat Ihre Chefin Sie daraufhin als Beispiel hervorgehoben, wie die Firma nachhaltig sein kann ohne zusätzliche Kosten zu verursachen. Ein paar Tage nach dem Meeting machen Sie weitere Nachforschungen über den gewählten Produzenten...

"Weiter" Knopf am Ende der Seite.



„Oh nein, es scheint so, als ob der Produzent zwar Zertifikate hat, die für den Steuervorteil ausreichen, aber dort eigentlich nicht wirklich nachhaltig gearbeitet wird. Bei den vertrauenswürdigeren Produzenten würden aber die Kosten deutlich höher liegen.“

Figure C11: Workplace scenario: Mistake

Sie überlegen sich...

„Weiter“ Knopf am Ende der Seite.



„Wenn ich es einfach bei dem Produzenten mit den bedenklichen Zertifikaten belasse, dann bekomme ich auch meinen angekündigten Bonus.“ (+500 Punkte)

„Es wird niemand herausfinden, dass bei dem Produzenten eigentlich nicht nachhaltig gearbeitet wird.“

„Ich sollte meine Empfehlung zurückziehen und offiziell mitteilen, dass es nicht möglich ist, eine nachhaltige Ausstattung zum gleichen Preis zu bekommen. Das würde aber auch bedeuten, dass ich keinen Bonus erhalte.“ (+100 Punkte)

„Aber jetzt hat mein Chef mich schon für die Lösung vor der Geschäftsführung gelobt und es wäre wirklich unangenehm, meine Empfehlung zurückzuziehen. Man wird denken, dass ich meinen Job nicht beherrsche.“

Figure C12: Workplace scenario: Self

Beschreibung

Sie sind Mitarbeiter:in im Einkauf der Designabteilung. Ihre Aufgabe besteht in der Auswahl der Komponenten für die Innenausstattung. Vor Kurzem hat die Regierung ein neues Gesetz erlassen, das Fahrzeugen, die aus nachhaltigen Produkten bestehen, einen Steuervorteil ermöglicht. Wenn Sie schnell einen Zulieferer finden, der bei gleichen Kosten nachhaltige Ausstattung anbietet, erhalten Sie einen Bonus. Auf der Suche nach einem möglichen Produzenten richten Sie sich zunächst an einen Zulieferer, mit dem Sie schon seit Längerem zusammenarbeiten.

„Weiter“ Knopf am Ende der Seite.



„Hallo Frau Müller, meine Firma will unbedingt den möglichen Steuervorteil der Regierung wahrnehmen und ich bin aktuell auf der Suche nach einem Zulieferer nachhaltiger Produkte. Für uns ist es besonders wichtig, dass die Kosten unserer Produktion aber nicht steigen. Können Sie mir dort womöglich weiterhelfen?“

„Natürlich bieten wir all unsere Produkte auch aus nachhaltiger Produktion an. Wir haben Produzenten in verschiedensten Ländern. Ich lasse Ihnen gerne eine Liste mit möglichen Kandidaten und den entsprechenden Kosten zukommen.“



Nachdem Sie die Liste von Frau Müller erhalten haben, befassen Sie sich mit den verschiedenen Produzenten und Kosten. Bei Ihren Nachforschungen über die Nachhaltigkeits-Zertifikate mancher Produzenten stellen Sie fest, dass diese zwar für den Steuervorteil ausreichen, dort aber eigentlich nicht wirklich nachhaltig gearbeitet wird. Leider sind Produzenten mit solchen Zertifikaten die Einzigen, bei denen die Kosten der Produktion nicht steigen würden.

„Weiter“ Knopf am Ende der Seite.



„Wenn ich einen der Produzenten mit den bedenklichen Zertifikaten wähle, dann bekomme ich auch meinen angekündigten Bonus.“ (+500 Punkte)

„Es wird niemand herausfinden, dass bei dem Produzenten eigentlich nicht nachhaltig gearbeitet wird.“

„Ich sollte melden, dass es nicht möglich ist, eine nachhaltige Ausstattung zum gleichen Preis zu bekommen. Das würde aber auch bedeuten, dass ich keinen Bonus erhalte.“ (+100 Punkte)

D Examples of Contemplation Questions

Figure D13: Contemplation questions example - Walmart

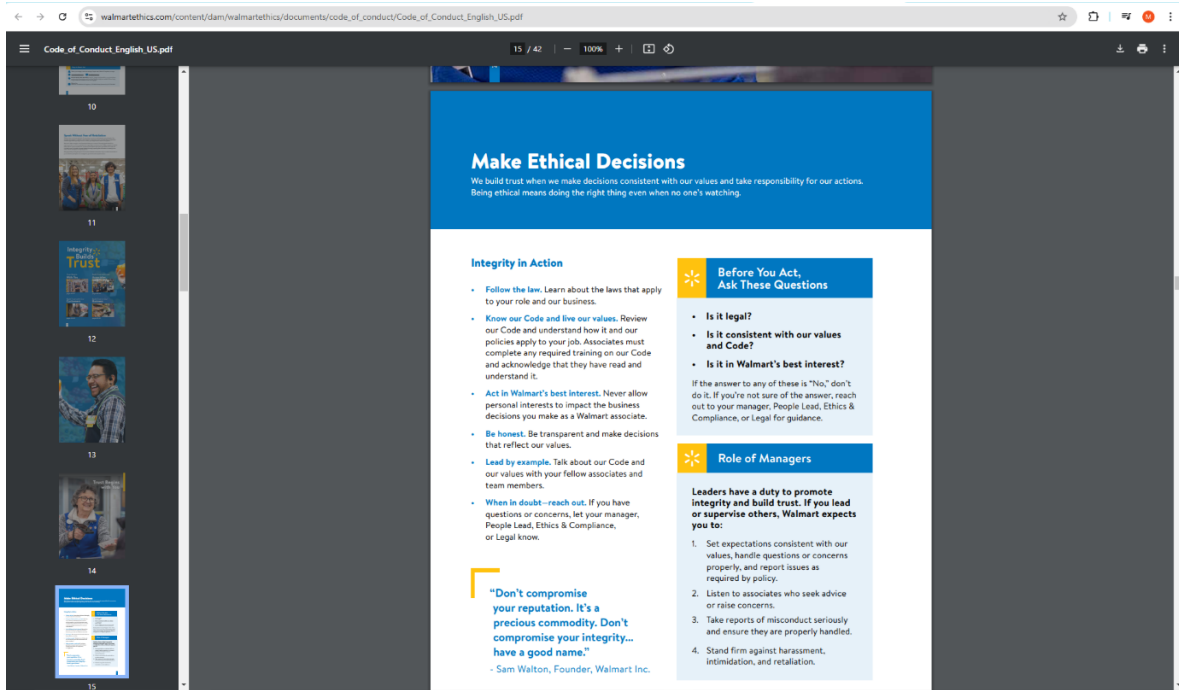
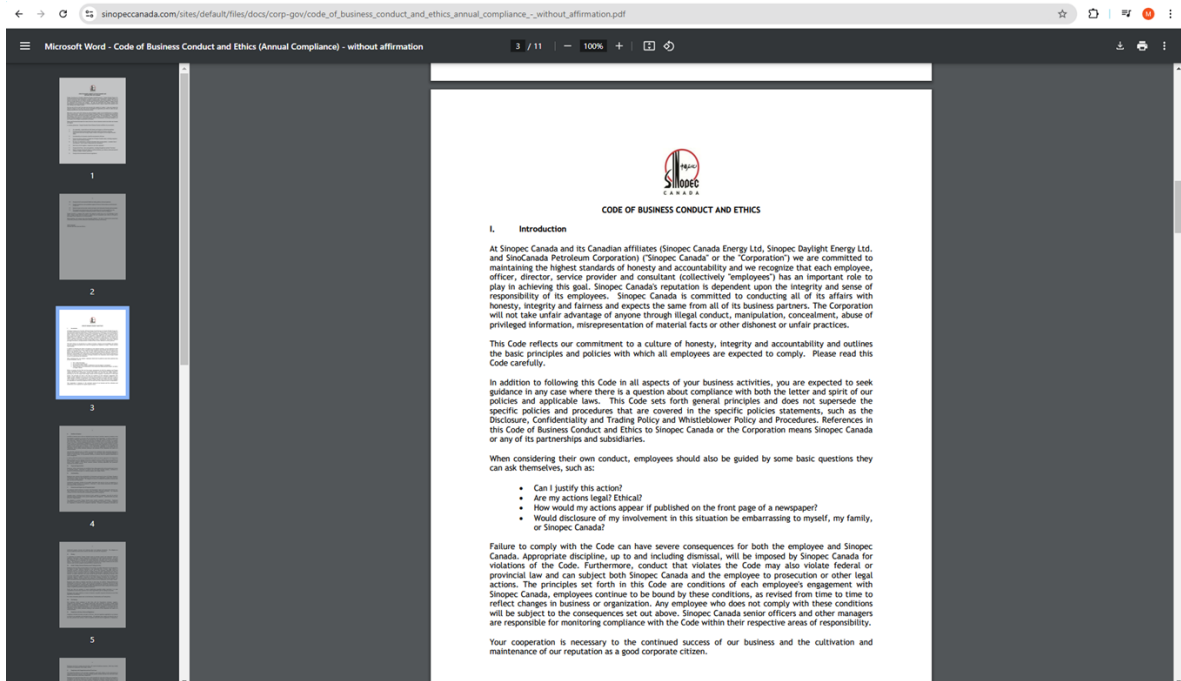


Figure D14: Contemplation questions example - Sinopec



Swiss Finance Institute

Swiss Finance Institute (SFI) is the national center for fundamental research, doctoral training, knowledge exchange, and continuing education in the fields of banking and finance. SFI's mission is to grow knowledge capital for the Swiss financial marketplace. Created in 2006 as a public-private partnership, SFI is a common initiative of the Swiss finance industry, leading Swiss universities, and the Swiss Confederation.

about ECGI

The European Corporate Governance Institute has been established to improve *corporate governance through fostering independent scientific research and related activities*.

The ECGI will produce and disseminate high quality research while remaining close to the concerns and interests of corporate, financial and public policy makers. It will draw on the expertise of scholars from numerous countries and bring together a critical mass of expertise and interest to bear on this important subject.

The views expressed in this working paper are those of the authors, not those of the ECGI or its members.

ECGI Working Paper Series in Finance

Editorial Board

Editor	Nadya Malenko, Professor of Finance, Boston College
Consulting Editors	Renée Adams, Professor of Finance, University of Oxford Franklin Allen, Nippon Life Professor of Finance, Professor of Economics, The Wharton School of the University of Pennsylvania Julian Franks, Professor of Finance, London Business School Mireia Giné, Associate Professor, IESE Business School Marco Pagano, Professor of Economics, Facoltà di Economia Università di Napoli Federico II
Editorial Assistant	Asif Malik, Working Paper Series Manager

Electronic Access to the Working Paper Series

The full set of ECGI working papers can be accessed through the Institute's Web-site (www.ecgi.global/content/working-papers) or SSRN:

Finance Paper Series	http://www.ssrn.com/link/ECGI-Fin.html
Law Paper Series	http://www.ssrn.com/link/ECGI-Law.html