

ZERØ-SUM MINDSET

Die Nullsummenfalle schadet uns allen
– und auch Ihnen ganz persönlich!

EIN AUSZUG AUS DEM BUCH »ZERO SUM MINDSET«
VON DR. DR. RAINER ZITELMANN



Are we destined for a zero-sum future?« (»Sind wir zu einer Nullsummenzukunft bestimmt?«), so überschrieb die Financial Times einen Beitrag. Sie verwies darauf, dass quer durch die politischen Lager und in verschiedenen Ländern in den vergangenen Jahren das Nullsummendenken sehr stark zugenommen habe. So sei laut Umfragen die Zustimmung zu der Aussage »Menschen können nur auf Kosten anderer reich werden« massiv gestiegen, was der Verfasser des Artikels auf ein schwächeres Wirtschaftswachstum zurückführte. Der Zero-Sum Mindset sei – moralisch gesehen – für sich genommen weder gut noch schlecht, so schreibt der Autor. Jüngst wiederholte die Financial Times die Warnung in einem weiteren Beitrag »Welcome to the age of zero-sum politics«.

Verfehlte Wahrnehmung der Realität

Nun, ich glaube nicht, dass wir vor einer »Nullsummenzukunft« stehen und ich möchte auch kein Urteil darüber abgeben, ob der Nullsummenglaube moralisch gut

oder schlecht ist. Aber er ist dann hochgefährlich, wenn er die Menschen zu einer verfehlten Wahrnehmung der Realität führt. Dies hat gravierende Auswirkungen sowohl für das Individuum als auch für die gesamte Gesellschaft. Deshalb lohnt es, sich mit einem Glaubenssystem auseinanderzusetzen, dem sehr viele Menschen anhängen, obwohl sie vermutlich Begriffe wie »Nullsummenglaube« oder »Zero-Sum Mindset« noch nie gehört haben.

Glaubenssätze oder Weltanschauungen sind wie eine Brille, durch die wir die Welt sehen. Die Brille kann helfen, sie klar zu erkennen, aber es gibt auch Brillen, die dazu führen, dass wir die Wirklichkeit ziemlich verzerrt wahrnehmen. Dazu gehört der Nullsummenglaube. Ich werde in diesem Buch auch den englischen Begriff Zero-Sum Mindset hierfür verwenden.

Als Nullsummenspiel bezeichnet man ein Spiel, in dem der eine Spieler das gewinnt, was der andere verliert. In einem Nullsummenspiel verfolgen die Spieler entgegengesetzte Interessen: Wenn ich

»Als Nullsummenspiel bezeichnet man ein Spiel, in dem der eine Spieler das gewinnt, was der andere verliert.«

– RAINER ZITELMANN

gewinnen will, muss der andere verlieren. Es gibt nicht das, was man eine Win-win-Situation nennt, in der beide gewinnen.

Wir alle spielen täglich solche »Spiele«. Individuen tun dies, aber auch Unternehmen und Sportteams. Auch Staaten tun das. Im Tennis kann man nur gewinnen, wenn der andere verliert. Meine Interessen sind denen des Partners insofern entgegengesetzt. Das Beispiel zeigt aber auch, dass sich stets die Frage stellt, in Bezug auf was es sich um ein Nullsummenspiel handelt. Geht es ums Gewinnen und Verlieren bei diesem Spiel, ist jedes Tennisspiel ein Nullsummenspiel, aber wenn es um die gemeinsame Freude am Spiel geht, dann ist es eine Win-Win-Situation, denn hoffentlich hat der Verlierer das Spiel trotzdem gerne gespielt und beide haben Spaß gehabt.

Win-Win-Situationen

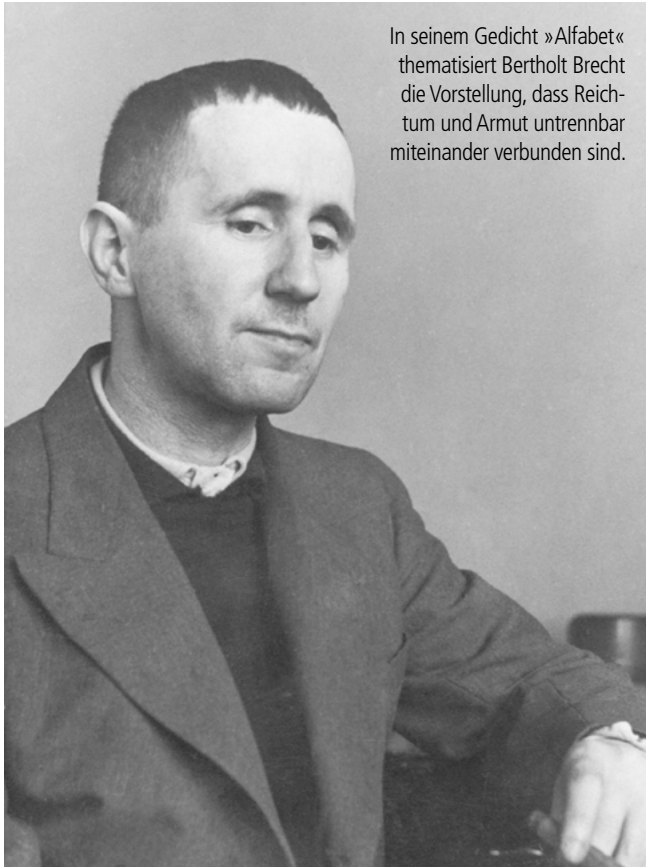
Aber keineswegs alle Interaktionen sind Nullsummenspiele. Vor einigen Jahren habe ich meine Villa in Berlin-Grünwald verkauft. Es war ein sehr schönes Haus, doch es erinnerte mich immer an eine ehemalige Freundin, mit der ich dort einige Jahre gewohnt hatte. Es waren schöne Erinnerungen, trotzdem störten sie mich. Zudem hatte ich festgestellt, dass ich eher der »Wohnungstyp« als der »Einfamilienhaustyp« bin. Ein von mir beauftragter Makler fand eine nette Familie, die sich sofort in das Haus verliebte und es mir für 2,5 Millionen Euro abkaufte. Ich erwarb davon eine schöne Wohnung, in der auch nicht weniger Platz ist als in dem Haus. Bei dieser Transaktion hatten beide gewonnen: die Familie, die seitdem in der schönen Villa mit einem großen Garten wohnt, in dem ihre Kinder spielen können, und ich, weil ich mit dem Geld eine wunderschöne Wohnung kaufen konnte. Es war kein Nullsummenspiel, sondern eine Win-win-Situation.

Das Problem ist, dass Menschen oft Situationen als Nullsummensituationen ▶

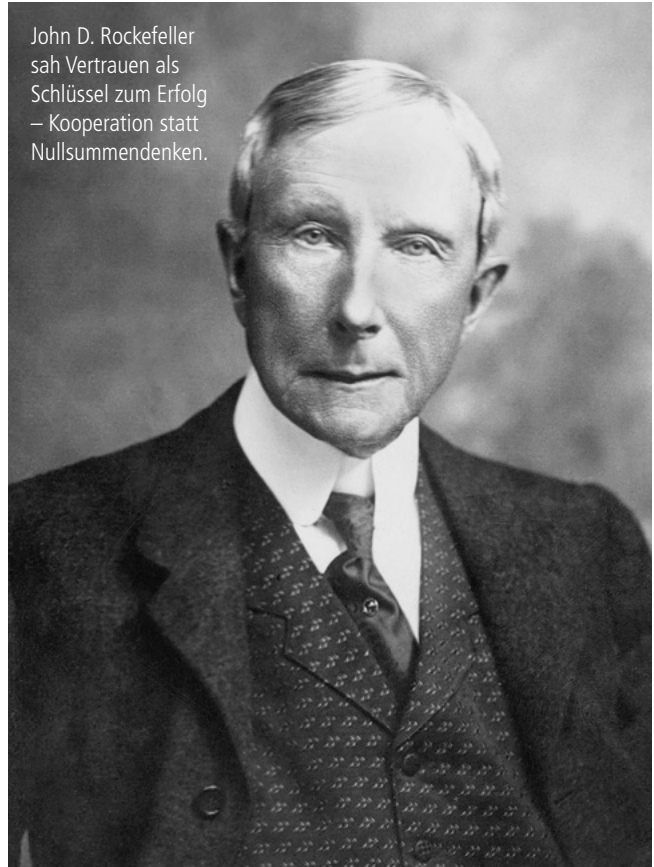
Donald Trump sieht Handel oft als Nullsummenspiel – einer gewinnt, der andere verliert.



Bilder: Depositphotos / eakirir, IMAGO / MediaPunch (Pool photo)



In seinem Gedicht »Alfabet« thematisiert Bertolt Brecht die Vorstellung, dass Reichtum und Armut untrennbar miteinander verbunden sind.



John D. Rockefeller sah Vertrauen als Schlüssel zum Erfolg – Kooperation statt Nullsummendenden.

interpretieren, auch wenn sie es objektiv gar nicht sind. Psychologen haben herausgefunden, dass es Menschen mit einem »Zero-Sum Mindset« gibt, die grundsätzlich Interaktionen mit ihren Mitmenschen als Nullsummenspiele betrachten und sich entsprechend verhalten. Beispielsweise versuchen sie, den anderen zu bekämpfen, auch wenn eine Kooperation ihnen mehr Vorteile bringen würde. Im ersten Kapitel werde ich über diese Erkenntnisse berichten.

Das dümmste Gedicht der Welt

Diesen Nullsummenglauben gibt es auch in der Politik, beziehungsweise der Wirtschaft. Klassisch formuliert hat ihn Bertolt Brecht in seinem Gedicht »Alfabet«:

*»Reicher Mann und armer Mann
Standen da und sahn sich an.
Und der Arme sagte bleich:
Wär ich nicht arm, wärst du nicht reich.«*

Das ist vielleicht das dümmste Gedicht der Welt. Aber es ist auch genial, weil es prägnant auf den Punkt bringt, wie Menschen mit einem Zero-Sum Mindset denken. Brecht war Kommunist; so sah er die Welt. Wie alle Sozialisten hing er dem Nullsummenglauben an. Sie können aber nicht erklären, warum in den letzten Jahrzehnten weltweit die Zahl und das Vermögen der Reichen massiv

zugenommen und gleichzeitig die Zahl der Armen massiv abgenommen hat.

Menschen mit einem Zero-Sum Mindset teilen »Anti-Profit-Beliefs«, wie Wissenschaftler herausgefunden haben. Für sie ist Profit Diebstahl. Sie verstehen nicht das Konzept von Wachstum, sondern glauben an einen Kuchen, der stets gleich groß ist und nur unterschiedlich verteilt werden kann.

Aber auch Donald Trump ist ein Nullsummengläubiger, zumindest wenn es um Handel geht. Eine Konstante in seinem Denken war stets der Nullsummenglaube über den Handel. Wenn es den Amerikanern schlecht ging, dann waren daran unfaire Handelsbedingungen schuld – mal gab er den Japanern die Schuld, dann den Chinesen oder den Deutschen. Dabei ist Handel nie ein Nullsummenspiel, denn beide Seiten würden nicht freiwillig eine Transaktion eingehen, wenn sie nicht beide profitieren würden.

Eng mit dem Zero-Sum Mindset hängt das zusammen, was Amerikaner »Victimhood Mentality« nennen: Man sieht sich als Opfer von anderen. Viele afrikanische Führer reden das ihren Landsleuten ein, und auch viele Menschen im Westen glauben das: Sie sind der Überzeugung, die Armut in diesen Ländern

sei ein Ergebnis der Ausbeutung durch die reichen, kapitalistischen Länder, die sie zu Zeiten des Kolonialismus beraubten und dies auch heute noch durch »unfairen Handel« täten. Die westlichen Länder müssten das wiedergutmachen durch Entwicklungshilfe; sie hätten dazu eine moralische Verpflichtung, weil ihr Wohlstand ja auf dem Rücken der armen Länder entstanden sei.

Der Nullsummenglaube hängt eng mit Neid zusammen. Ich habe eine Umfrage in 13 Ländern durchgeführt, um herauszufinden, wie neidisch die Menschen in verschiedenen Ländern sind. In allen

*»Meinen Erfolg im Leben
verdanke ich vor allem
meinem Vertrauen in
Menschen und meiner
Fähigkeit, in anderen Ver-
trauen zu mir zu wecken.«*

– JOHN D. ROCKEFELLER

Ländern zeigte sich, dass Neider häufiger zum Nullsummenglauben neigten als Nichtneider. Eigentlich ist das logisch: Wenn ich zum Beispiel glaube, der Reiche sei nur reich, weil er den Armen etwas weggenommen hat, dann bin ich für Umverteilung: Die Reichen müssen sehr viel abgeben, um wieder »soziale Gerechtigkeit« herzustellen.

Nullsummengläubige können schwer vertrauen

Nullsummenglaube schadet allen, aber auch Ihnen ganz persönlich. Eine entscheidende Voraussetzung, um im Geschäftsleben erfolgreich zu sein, ist, dass andere Menschen – Kunden oder Geschäftspartner – Ihnen vertrauen. »Meinen Erfolg im Leben verdanke ich vor allem meinem Vertrauen in Menschen und meiner Fähigkeit, in anderen Vertrauen zu mir zu wecken«, sagte einer der reichsten Männer der Geschichte, John D. Rockefeller. Aber dass Sie nicht vertrauen können, ist nur einer von vielen Faktoren, wo Nullsummenglaube Ihren Erfolg beeinträchtigt. Es wird für Sie generell schwerer, im Geschäfts- und Berufsleben erfolgreich zu sein, wenn Sie alles als Nullsummenspiel missverstehen (auch wenn das objektiv gar nicht der Fall ist). Ihnen entgehen damit wichtige Chancen, auch weil Sie anderen gegenüber selbst dann eine konfrontative Haltung einnehmen, wenn Kooperation zu besseren Ergebnissen für Sie führen würde. Zudem folgt aus Nullsummenglauben oft Neid – eine negative, lähmende oder destruktive Emotion, die sogar krank machen kann und Ihrem Erfolg im Wege steht.

Gleichwohl: Nullsummengläubige können durchaus sehr erfolgreich sein, nämlich dann, wenn sie Nullsummenspiele spielen. Anders wäre Donald Trump nicht Präsident der Vereinigten Staaten geworden: Die Bewerbung um die Präsidentschaft ist ein Nullsummenspiel. Damit er gewinnen konnte, mussten Hillary Clinton und später Kamala Harris verlieren. Aber das heißt nicht, dass Trump auch in Nicht-Nullsummenspielen

»Nullsummengläubige können durchaus sehr erfolgreich sein, nämlich dann, wenn sie Nullsummenspiele spielen. Anders wäre Donald Trump nicht Präsident der Vereinigten Staaten geworden.«

– RAINER ZITELMANN

– wie der Handelspolitik – erfolgreich sein kann, die er, so wie alle Menschen mit dem Zero-Sum Mindset, als Nullsummenspiele fehldeutet.

Wir sollten das Thema ernst nehmen. Ein Team von Wissenschaftlern der Universität Cambridge hat 3297 Personen in den USA und Großbritannien ausführlich befragt, und neun Studien kamen zu dem Gesamtergebnis: »Alles in allem zeigen die Ergebnisse dieser Studie, dass eine Nullsummen-Denkweise dem sozialen und wirtschaftlichen Zusammenleben schadet, weil sie das Vertrauen und die Zusammenarbeit untergräbt, auf denen eine gut funktionierende Gesellschaft beruht. Obwohl Vertrauen und Kooperation viele offensichtliche Vorteile haben und unverzichtbar sind, macht die Studie deutlich, dass die unausgesprochene Vorstellung vom Leben als Nullsummenspiel unsere Wahrnehmung sozialer Beziehungen stark verändern kann. Sie lässt andere feindseliger erscheinen, rückt Macht und Dominanz in den Vordergrund und erhöht damit die Bereitschaft, aggressiv und wenig kooperativ zu handeln.« ♦



»ZERO SUM MINDSET«

von **Dr. Dr. Rainer Zitelmann**

180 Seiten

Erscheint: Juni 2026

Deutscher Wirtschaftsbuch Verlag

ISBN: 978-3-690-66262-8

ERFOLG

DAS LESEN ERFOLGREICHE magazin



Emre Sengül:

»Hinter jedem Profil sitzt ein echter Mensch«

Emre Sengül spricht vielen Arbeitnehmern mit seinen Videos aus der Seele: Egal ob es um den schlecht gelaunten Chef oder den unangenehmen Arbeitskollegen geht – seine über 150.000 Instagram-Follower finden bei ihm immer einen Grund zum Schmunzeln. Emres »kleines Side-Business« war dabei kein Zufall: »Ab einem bestimmten Punkt habe ich diesen Weg ganz bewusst eingeschlagen, weil ich glasklar erkannt habe: Kreativität ist meine größte Stärke« – mit einem so großen Erfolg habe er allerdings nicht gerechnet. Und auch seinen eigenen Wert musste er erst noch kennenlernen. So erinnert er sich in unserem Interview an seine ersten Kooperationen – für gerade einmal 300 Euro: »Im Grunde haben einige Unternehmen damals 600.000 bis eine Million Menschen durch meine Reichweite bekommen. Dort dürfte der ein oder andere dank unserer Kooperation befördert worden sein – gern geschehen!«

Das komplette Interview finden Sie auf www.erfolg-magazin.de.

