



Z+ Karriere

»Man kann mit Arroganz viel Erfolg haben«

Selbstsicher zu sein, ist wichtig im Job. Aber das kann auch kippen. Eine Personalpsychologin erklärt, wie man das verhindert und mit arroganten Chefs umgeht.

Interview: Frauke Suhr

17. August 2026, 5:35 Uhr

Viele Menschen nehmen sich selbst als erfolgreicher wahr, als sie es tatsächlich sind. Astrid Schütz weiß, ab wann das gefährlich ist – und wo Arroganz sogar hilfreich ist. Hier erklärt die Personalpsychologin, wie die Trennlinie zwischen Mut und Selbstüberschätzung verläuft.

DIE ZEIT: Nach seinem Sieg in der Schlacht von Zela schrieb Julius Cäsar seine berühmten Worte: »Ich kam, sah, siegte.« War das selbstbewusst oder arrogant?

Astrid Schütz: Ich bin keine Historikerin, aber eines ist klar: Selbstbewusstsein



Astrid
Schütz, 65, ist
Professorin
für
Persönlichkeitspsychologie
und
Psychologische
Diagnostik an
der
Universität
Bamberg.
© Benjamin
Herges/Uni
Bamberg

ist eine relativ akkurate Einschätzung der eigenen Kompetenz. Arroganz zeigt sich in deutlicher Selbstüberschätzung. Diese Schlacht hat er jedenfalls gewonnen.

ZEIT: Ein jüngeres Beispiel: Donald Trump äußert den nicht gerade bescheidenen Wunsch, sein Gesicht am Mount Rushmore verewigt zu sehen. Neigen mächtige Männer zu Arroganz?

Schütz: Männer neigen dazu, sich im Job zu überschätzen, ja. Das deutet auf Arroganz hin, auch wenn man sagen muss, dass das ein Alltagsbegriff ist. Es ist kein Konzept der psychologischen Forschung. Da spricht man eher von Narzissmus.

»Arroganz muss nicht krankhaft sein.«

– Astrid Schütz

ZEIT: Lässt sich das klinisch belegen?

Schütz: Klinisch bedeutet krankhaft. Arroganz muss nicht krankhaft sein. Doch beim behandlungsbedürftigen Narzissmus sehen wir: Männer tendieren eher in diese Richtung. Das bedeutet nicht, dass alle Männer arroganter sind als Frauen. Aber es kommt bei Männern im Durchschnitt häufiger vor, dass sie sich überschätzen.

ZEIT: Wird man arrogant oder wird man so geboren?

Schütz: Teils, teils. Aus Zwillingsstudien [<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/19485506261429556>] wissen wir, dass es eine gewisse genetische Grundlage für Narzissmus gibt. Doch auch das Verhalten der Eltern hat einen Einfluss: Wenn die ihrem Kind immer wieder signalisieren, dass es besser ist als die anderen, kann es gut sein, dass ein Kind sich stark überschätzt und arrogant wird.

ZEIT: Wie entsteht Arroganz noch?

Schütz: Beispielsweise im Job. Arroganz kann dort leicht entstehen, wo es wenig objektive Kriterien für Qualität gibt. Wenn ich berechnen muss, ob eine Brücke halten wird: Da gibt es wenig Spielraum; ein Ergebnis ist klar richtig oder falsch. Anders ist es bei vielen Management-Tätigkeiten. Dort ist es schwieriger zu sagen, ob etwas objektiv gut ist. Dasselbe gilt für Kunst, Literatur und Schauspielerei.

»Man nimmt sich selbst als erfolgreicher wahr, als man tatsächlich ist.«

– Astrid Schütz

ZEIT: Wie äußert sich Arroganz im Arbeitsleben?

Schütz: Bei Arroganz liegen die Selbst- und die Fremdwahrnehmung weit auseinander. Man nimmt sich selbst als erfolgreicher wahr, als man tatsächlich ist. Man beurteilt seine Leistung auch deutlich besser, als andere es tun würden.

ZEIT: Wie zeigt sich das konkret?

Schütz: Man hält sich für besser als andere. Das zeigen Menschen etwa, indem sie andere Personen nicht ausreden lassen, ihnen ins Wort fallen, Argumente nicht ernst nehmen, sondern einfach weiterreden. Oder indem sie das, was das Gegenüber sagt, ignorieren. Arrogante Menschen stellen sich selbst positiv dar und werten andere ab. Arroganz kann sich auch nonverbal äußern, etwa indem man Gesprächspartner nicht ansieht oder klares Desinteresse demonstriert.

»Wer sich leicht überschätzt, geht mutiger in neue Situationen«

ZEIT: Führt Erfolg zu Arroganz?

Schütz: Nicht zwangsläufig. Aber die Gefahr ist groß, weil Personen, die erfolgreich sind, oft viele Komplimente bekommen. Sie erhalten etwa Schmeicheleien von Beschäftigten, die sich davon einen Vorteil erhoffen. Je höher eine Person auf der Karriereleiter steht, desto eher haben andere Angst, sie zu kritisieren. Dadurch bekommen diese Menschen oft verzerrtes Feedback. Und das macht es für sie schwierig, ihre Leistung realistisch einzuschätzen.

ZEIT: Und wie ist es umgekehrt: Hilft Arroganz bei der Karriere?

Schütz: Wir haben in einer Studie [<https://online.ucpress.edu/collabra/article/8/1/37154/189891/How-Self-Concept-Competence-and-Their-Fit-or>] mit mehr als 6.000 Jugendlichen untersucht, wie Selbsteinschätzung und Leistungen sowie Wohlbefinden zusammenhängen. Wir haben festgestellt: Wer sich leicht überschätzt, geht mutiger in neue Situationen. Wer einen geringen Selbstwert hat, meidet Herausforderungen. Im Job ist es ebenfalls so, dass ein gewisses Maß an Arroganz die Chancen erhöht, aufzusteigen. Ein bisschen Selbstüberschätzung kann der Karriere helfen.

»Wer sich überschätzt, ist oft nicht empathisch.«

– Astrid Schütz

ZEIT: Wann wird es zu viel?

Schütz: Arroganz ist zwar hilfreich, um Führungspositionen zu erreichen, aber nicht, wenn es darum geht, diese Posten dauerhaft gut auszufüllen. Wer sich überschätzt, ist oft nicht empathisch, kümmert sich nicht um Mitarbeitende oder zeigt unethische Verhaltensweisen, wie wir in zahlreichen [Studien](https://doi.org/10.1007/s10551-022-05146-6) [https://doi.org/10.1007/s10551-022-05146-6] festgestellt haben.

Beschäftigte leiden häufig unter dem Verhalten solcher Führungskräfte, die andere oft abwerten und manipulieren. Wir untersuchen derzeit auch das Mitgefühl derjenigen. Schon jetzt können wir sagen, dass empathische Führungskräfte langfristig erfolgreicher sind, weil sie ein Team hinter sich versammeln. Auf lange Sicht zahlt sich das eher aus.

ZEIT: Schließen sich Arroganz und Empathie aus?

Schütz: Tendenziell ja. Selbstüberschätzung ist häufig damit verbunden, andere Menschen zu unterschätzen und wenig mitfühlend zu sein. Das führt auch dazu, dass arrogante Menschen eher denken, andere seien schuld, wenn etwas nicht gelingt.

ZEIT: Zeigt sich Arroganz auch in gehobener Sprache?

Schütz: Möglich, aber gebildet zu sprechen, kann auch authentisch sein. Es kann sein, dass jemand diese Sprache zu Hause gelernt hat und sie als normal empfindet. Das muss nicht immer Arroganz sein. Andererseits gehört es zur sozialen Kompetenz, die Sprache je nach Zielgruppe zu variieren. Ein CEO sollte durch die Werkhalle gehen und nahbar mit Arbeitern sprechen. Nicht jede Person, die sich gewählt ausdrückt, ist automatisch arrogant. Aber jemand, der arrogant ist, kann Sprache bewusst einsetzen, um sich über andere zu erhöhen.

ZEIT: Es heißt, dass hinter Arroganz oft Unsicherheit steckt. Stimmt das?

Schütz: Es kommt vor, dass jemand unsicher ist und sich hinter Arroganz versteckt, um möglicher Kritik vorzubeugen. Es gibt aber auch das Phänomen, dass schüchterne, unsichere Menschen nach außen arrogant wirken, obwohl sie es gar nicht sind. Andere halten sie für arrogant, weil sie sehr zurückhaltend sind, auf Fragen nur kurz antworten und wenig auf Menschen zugehen. Das ist für Betroffene oft tragisch. Ich empfehle in solchen Fällen Trainings für Selbstsicherheit und soziale Kompetenz, um an dem eigenen Auftreten zu arbeiten.

»Selbstsicheres Verhalten bei Frauen wird leichter als arrogant eingeschätzt.«

– Astrid Schütz

ZEIT: Die Autorin Caroline Wahl [<https://www.zeit.de/news/2025-10/16/caroline-wahl-fin-de-es-geil-dass-ich-jetzt-polarisiere>] beklagte sich letzten Sommer öffentlich, dass ihr Roman nicht für den Deutschen Buchpreis nominiert wurde. Sie wurde dafür als arrogant kritisiert. Geschieht das bei Frauen häufiger als bei Männern?

Schütz: Es gibt immer noch Genderstereotype. Männer sollen durchsetzungsfähig und mutig auftreten, Frauen eher bescheiden und zurückhaltend. Deshalb schätzen wir selbstsicheres Verhalten bei Frauen leichter als arrogant ein. Das führt zu einem Dilemma für weibliche Führungskräfte, da die Rollenerwartung an Chefs auch heute noch der von Männern entspricht. Frauen gelten da dann oft als zu schwach oder zu forsch. Sie können es also kaum allen recht machen.

ZEIT: Caroline Wahl kritisiert diese Bescheidenheit. Täte ein bisschen Arroganz Frauen ganz gut?

Schütz: Ich glaube nicht, dass es unbedingt gut ist, arrogant zu werden. Aber Frauen sollten ruhig selbstbewusst auftreten. Dazu kann auch gehören, hin und wieder ein bisschen arrogant zu wirken. Man kann bewusst übertreiben und sagen: Klar schaffe ich das. Das kann hilfreich sein, um mehr Verantwortung zu bekommen.

»Demonstrative Bescheidenheit erhält eher Likes und Applaus«

ZEIT: Auch die Rapperin Ikkimel, ist in ihren Songtexten nicht gerade für ihre Bescheidenheit bekannt. (»Ich nenn' mich Genie«). Bricht da gerade etwas auf bei jungen Frauen – feiern sie ihre Erfolge jetzt lauter?

Schütz: Interessante Beobachtung. Aber das ist schwer zu sagen. Es gibt einige junge Frauen, die jetzt bewusst Stereotype brechen oder sehr provokant auftreten. Aber ich glaube nicht, dass es ein durchgängiges Phänomen ist.

ZEIT: Im Social-Media-Zeitalter wird Arroganz salonfähig. Auf LinkedIn posten Menschen Erfolge, bei Instagram teure Urlaube. Ist Bescheidenheit nicht mehr angesagt?

Schütz: Es stimmt: Mit geschönten Bildern und tollen Urlaubsfotos kann man auf Social Media prahlen. Gerade bei beruflichen Netzwerken wie LinkedIn sehe ich aber auch eine bewusste Bescheidenheit. Die kommt mir nicht authentisch vor. Ein sehr arrogantes Auftreten kann nämlich auch Kritik

provozieren. Dagegen erhält demonstrative Bescheidenheit eher Likes und Applaus, einige Menschen nutzen das in ihren Beiträgen. Meist steckt dahinter der Wunsch nach Anerkennung.

»Wenn jemand im Meeting prahlt, würde ich davon abraten, das öffentlich zu kritisieren.«

– Astrid Schütz

ZEIT: Wann darf man ruhig mal ein bisschen arrogant sein?

Schütz: Studien zur Selbstdarstellung zeigen: Sind die eigenen Leistungen bereits bekannt, führt Bescheidenheit eher dazu, dass man positiv wahrgenommen wird. Weiß das Publikum jedoch nicht, was die Person kann, sollte man nicht allzu bescheiden auftreten. In dem Fall darf man ruhig etwas übertreiben, um nicht unterschätzt zu werden.

ZEIT: Kann man Selbstsicherheit erlernen?

Schütz: Ja, absolut. Das lässt sich gut trainieren, zum Beispiel durch Coaching.

ZEIT: Selbstsicherheit ist gut, Arroganz nervt. Wie geht man am besten mit arroganten Menschen um?

Schütz: Das ist gerade bei Teamarbeit schwierig. Wenn jemand im Meeting prahlt, würde ich davon abraten, das sofort öffentlich zu kritisieren. Besser: in ruhigen, sachlichen Worten das Gesagte ergänzen und betonen, was der eigene Beitrag war. Wenn der Kollege immer wieder versucht, einen in den Schatten zu stellen, würde ich das Gespräch mit den Vorgesetzten suchen.

»Arrogantes Verhalten kann sehr lange gut gehen.«

– Astrid Schütz

VERLAGSANGEBOT

ZEIT  STELLENMARKT
In Kooperation mit  academics

Aktuelle Jobs im ZEIT Stellenmarkt

[<https://jobs.zeit.de/stellenanzeigen>]

Aktuelle Jobs



ZEIT: Wie können Unternehmen verhindern, dass nur die Arroganten erfolgreich sind?

Schütz: Hier ist gute Personalauswahl und -entwicklung angesagt. Auch 360-Grad-Feedbacks können helfen, damit die entsprechenden Führungskräfte Rückmeldung bekommen. Am Kompetenzzentrum, das ich leite, machen wir dann eine anonyme Befragung des Teams. Im Anschluss gibt es ein Feedbackgespräch für die Führungskraft unter vier Augen. Schließlich reden wir gemeinsam mit dem Team und der Person und suchen Perspektiven. Unsere Erfahrung zeigt: Oft verändert sich dann was.

ZEIT: Und wenn die Arroganten trotzdem erfolgreich sind, wann scheitern sie in der Regel?

Schütz: Man kann mit Arroganz viel Erfolg haben, gerade wenn es um Führungspositionen geht. Es kann aber auch irgendwann krachen. Menschen verlieren ihren Job, haben beruflich heftige Misserfolge oder werden von ihrer Partnerin verlassen. Arrogantes Verhalten kann sehr lange gut gehen. Aber es kann auch scheitern. In Behandlung gehen die meisten Betroffenen aber erst, wenn sie gescheitert sind.