



Online Magazin IAB-Forum

Die Kunst des Ausgleichs

3. Februar 2026 | Christiane Keitel



Wenn Melanie Arntz über Führung spricht, fällt ein Wort immer wieder: Ausgleich. Ihr geht es darum, Menschen in ihrer Gesamtheit wahrzunehmen – mit ihren Ideen ebenso wie mit ihren Grenzen. Zugleich bringt die Vizedirektorin des IAB neuen Wissensdurst und Tatkraft ins Institut.

Entspannt und aufrecht steht Melanie Arntz in ihrem Büro, in Jeans und dunkelblauem Baumwolljackett, die Ärmel hochgeschoben. Es ist nach 16 Uhr, sie hat bereits eine Vielzahl an Terminen hinter sich – anzumerken ist ihr davon nichts. Ihr Blick ist neugierig, ihre Handbewegung lädt zum Platznehmen ein, dann startet sie ohne Umschweife das Gespräch.

Seit genau einem Jahr ist Melanie Arntz Vizedirektorin des IAB. Von Anfang an gab es viele Erwartungen an sie. Für die einen sollte sie den über Jahrzehnte geschätzten Netzwerker Ulrich Walwei gleichrangig ersetzen. Die [Bundesagentur für Arbeit](#) erwartete eine Beraterin, die das IAB in politisch hochrangigen Gremien souverän vertritt. Die Forschenden wiederum hofften auf eine Wissenschaftlerin, die neue Themen entschlossen vorantreibt. Ihre erste Amtshandlung auf der

Institutsversammlung überraschte alle: Nahbar und pragmatisch stellte sie sich vor – und bot sämtlichen Mitarbeitenden das Du an.

Auch ein Jahr später trifft man in Melanie Arntz eine aufmerksame Gesprächspartnerin auf Augenhöhe: fachlich versiert und aufgeschlossen, eine, die ihrem Gegenüber genauso viel Raum lässt wie sich selbst.

Wissensdrang als Lebensprinzip

Geboren in Leverkusen, aufgewachsen in einem Beamtenhaushalt, beschreibt Melanie Arntz ihre Herkunft als bildungsnah und diskussionsfreudig. Das tiefgreifende Interesse an der Welt wurde ihr somit in die Wiege gelegt, sagt sie. Schon als Kind schaute sie gerne Auslandsjournal und andere Dokumentationen. „Ich wollte eben immer alles verstehen, sowohl Menschen als auch Zusammenhänge“, sagt Melanie Arntz und schmunzelt. „Mir reichten schon damals keine einfachen Antworten.“

Als Fünfzehnjährige klickte sie dann bei einem Besuch im Berufsinformationszentrum ihre Interessen in einem schlichten Computerprogramm an. Die Berufsempfehlung, die danach auf ihrem Bildschirm erschien: Professor. Sie lacht noch heute darüber.

Ihre Studienwahl fiel nach dem Abitur auf Geografie. Ein Fach, das Lebenswelten von Menschen vor allem in räumlichen Zusammenhängen denkt. Bald aber reichte ihr das Beschreibende nicht mehr aus. „Ich wollte noch mehr verstehen, was hinter den Strukturen steckt.“

Ein Studienjahr in den USA wurde für sie zum **Wendepunkt**: In einem Kurs für Public Administration traf sie auf einen Professor, der empirisch arbeitete – mit spannenderen Methoden als alle, die sie bisher im Studium kannte. Er legte ihr einen Datensatz und ein Ökonometrie-Lehrbuch vor und sagte trocken: „This is Stata – go ahead.“ Sie stürzte sich in das Projekt und wurde seine studentische Hilfskraft, arbeitete für ihn an weiteren empirischen Studien, unter anderem für die Weltbank. „Da habe ich Blut geleckt“, erklärt sie heute.

Ihre Entscheidung für die empirische Wirtschaftsforschung fiel damals nicht am Reißbrett, sondern über ihre Neugier auf die spannenden Inhalte – und sie blieb dran. Nach ihrem Abschluss in Geografie begann sie 2002 als Doktorandin am ZEW, dem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung in Mannheim. Als Quereinsteigerin nagte anfangs jedoch das Gefühl an ihr, noch nicht über genug theoretisches Rüstzeug zu verfügen. Sie besuchte deshalb Vorlesungen in Ökonometrie an der Universität Mannheim.

Der Professor, der die Lehrveranstaltungen hielt, war Bernd Fitzenberger. Schelmisch hebt sie die Augenbrauen. „Ich hatte damals unglaublich großen Respekt vor ihm.“ Dass sie viele Jahre später gemeinsam mit ihm das IAB in Nürnberg leiten würde, konnte sie nicht ahnen.

Nachdem sie am ZEW Fuß gefasst hatte, begann Melanie Arntz, ihre eigenen Themen voranzutreiben: regionale Arbeitsmärkte und Mobilität. Sie schrieb Anträge auf Forschungsförderung, suchte gezielt Gleichgesinnte, knüpfte Netzwerke. „Da merkte ich, dass man sich mit genug Hartnäckigkeit seinen Raum in der Wissenschaft erarbeiten kann.“

Mehr als zwei Jahrzehnte blieb Arntz am ZEW – eine ungewöhnliche lange Zeit in der Wissenschaftswelt. Stillstand bedeutete das für sie nicht. Immer wieder schärfte sie ihren Fokus, übernahm neue Aufgaben, erschloss andere Themenfelder. Zwischenzeitlich war sie Juniorprofessorin, später stellvertretende Leiterin des Forschungsbereichs „Arbeitsmärkte und Sozialversicherung“. Ab 2018 kam eine Professur für Arbeitsmärkte an der Universität Heidelberg hinzu.

Ihren Wissensdrang verband sie dabei stets mit einem tiefen Grundvertrauen. „Türen gingen zwar nicht immer dann auf, wenn ich sie ungeduldig öffnen wollte“, erzählt Arntz. Aber oft habe sie rückblickend festgestellt, dass sich Dinge zur rechten Zeit fügten. Als die Stelle der Vizedirektorin am IAB frei wurde, wusste sie direkt: „Jetzt oder nie.“

Wachsen heißt, sich etwas zuzumuten – und Grenzen zu setzen

Dass dies ein großer Schritt war, war ihr durchaus bewusst: eine Stelle mit deutlich höherer Taktung, mehr Verantwortung und vor allem weniger Zeitautonomie.

Trotzdem zögerte sie nicht. In ihrem Portemonnaie trägt sie einen Zettel bei sich, der mittlerweile ziemlich zerfleddert ist. Ein Freund schenkte ihn ihr, als sie neunzehn war. Darauf steht sinngemäß, dass man nur an den Dingen wächst, die einem etwas abverlangen. „Dieser Text erinnert mich daran, das zu tun, wofür ich brenne, auch wenn es herausfordernd wird“, sagt sie offen. „Außerdem wusste ich, dass ich dem Job gewachsen bin.“ Kurz hält sie inne. „Was mich umgetrieben hat, war die Veränderung meines Zeitmanagements.“

Seit einem Jahr pendelt Melanie Arntz zwischen Speyer und Nürnberg, um Beruf und Familie gerecht zu werden. Drei Tage Homeoffice, zwei Tage Büro, der Arbeitsalltag minutiös organisiert. Ihre Töchter sind zehn und dreizehn und werden wechselnd von ihr und dem Vater betreut. „In so einer durchgetakteten Woche kann ich natürlich nicht spontan zehn Arbeitsstunden zusätzlich mobilisieren.“

Ihr Büro spiegelt das. Kaum persönliche Gegenstände finden sich hier, keine Deko außer zwei Landschaftsfotos an der Wand: eine Brücke und ein Schiff. Dieser Raum hier ist kein Rückzugsort, sondern ein Ort des Schaffens, den sie sehr effizient nutzt. Wie gelingt es ihr, sich bei diesem Pensum nicht ständig getrieben zu fühlen?

Sie zuckt die Schultern. Ihr Blick wandert zur breiten Fensterfront. Draußen legt sich bereits die Abenddämmerung über die Hausdächer. „Manchmal muss eben etwas liegen bleiben“, sagt sie. Dann erzählt sie, dass sie nach diesem Gespräch wie jeden Donnerstagabend die Entscheidung treffen muss, ob sie noch weitere E-Mails abarbeitet, oder die Segel streicht, um nach zweihundert Kilometern Autofahrt in Speyer noch ein paar Bahnen im Schwimmbad zu ziehen.

„Zum guten Arbeiten gehört für mich, auch auf Ausgleich zu achten“, erklärt sie. „Als Chefin will ich da ein Stück Vorbild sein.“ Grenzen zu setzen, sei für sie kein Zeichen von Schwäche, sondern von Verantwortung. Wer sich dauerhaft übernehme, schade nicht nur sich selbst, sondern auch anderen.

Außerdem kennt sie die Schattenseiten des internationalen Wissenschaftsbetriebs nur zu gut: den wachsenden Wettbewerbsdruck, unsichere Karrierewege, die Frage, wie inklusiv ein System ist, das maximale Flexibilität verlangt. „Nur ein schlechter Arbeitgeber reitet seine Leute kaputt“, konstatiert sie nüchtern. „Ich bin überzeugt, dass die allermeisten Leute hier im Haus hochmotiviert an ihren Themen arbeiten. Gerade deshalb müssen wir gut auf sie aufpassen. Und gern auch mal ein Nein akzeptieren.“

Zusammenarbeit, sagt Melanie Arntz, basiere für sie immer auf Zutrauen – und auf Vertrauen. Beides prägt auch ihr Verständnis von Führung. Mikromanagement liegt ihr fern. Stattdessen setzt sie auf Teampay, auf Freiräume und Verantwortung. Was sie im IAB besonders schätzt, sind die konstruktiv-kritischen Diskussionen mit den vielen klugen Köpfen im Haus. „Oft entstehen genau dabei die besten Ideen“, ist sie überzeugt. Führung bedeute für sie aber auch, Entscheidungen zu treffen, die nicht allen gefallen.

Gerade dieser Teil falle ihr nicht immer leicht, räumt sie ein – insbesondere im Zusammenspiel mit der mittleren Führungsebene. Dissonanzen auszuhalten, sei in den ersten Monaten ein Lernprozess gewesen. „Ich bin ein Mensch des Ausgleichs“, sagt Melanie Arntz. „Am liebsten würde ich alle über Motivation und Vorbild mitnehmen.“ Doch das gelinge nicht immer. Und Kompromisse, ergänzt sie, seien nicht automatisch die bessere Lösung. Wichtig sei ihr jedoch, dass die Entscheidungen der Institutsleitung stets nachvollziehbar bleiben.

Forschung mit Blick auf die Realität

Trotz ihrer Leitungsaufgaben will Arntz Forscherin bleiben. Forschung ist für sie kein Luxus, sondern die Grundlage ihrer Arbeit, um den Bezug zu den Kernaufgaben des IAB zu behalten. „Außerdem macht es mir einfach unglaublich Spaß.“ Wann immer möglich, blockt sie sich dafür Zeit im Kalender.

Auch in ihren Forschungsthemen zeigt sich ihre Haltung zur Welt: Sie wählt sie nicht nach schnellen Publikationen oder Rankings, sondern nach Relevanz. „Ich arbeite lieber an etwas, das wichtig ist, als an etwas, das nur akademisch honoriert wird.“ Entscheidend ist für Melanie Arntz, was ihre Forschung bewirkt – für die wissenschaftliche Weiterentwicklung, für die Politik, vor allem aber für die Menschen, deren Arbeitswirklichkeit sie untersucht.

Aktuell beschäftigt sie sich intensiv mit Digitalisierung und künstlicher Intelligenz und deren konkreten Auswirkungen am Arbeitsplatz. Letztes Jahr führte sie dazu gemeinsam mit IAB- und ZEW-Kolleg*innen und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin eine groß angelegte Befragung zu KI-gestützter Arbeit durch. „Wer nutzt KI bereits im Job, unter welchen Bedingungen, wie wirkt sie auf Beschäftigungschancen?“, zählt sie auf.

In ihren aktuellen Projekten untersucht Melanie Arntz, ob die neuen Technologien bestehende Ungleichheiten verstärken oder neue eröffnen, wer davon profitiert und wer unter Druck gerät. Besonders wichtig ist ihr dabei der Blick auf Qualifikationen, Berufserfahrung, Alter.

Für diese Projekte hat Arntz ihre Leute gezielt aufgestellt. „Wir haben in den letzten Monaten zwei, drei neue Kolleg*innen eingestellt, jetzt ist das Team endlich komplett“, erzählt sie. Gemeinsam bereiten sie unter anderem eine Betriebsbefragung vor, die dieses Jahr durchgeführt werden soll. Ziel ist es, sowohl auf Betriebs- als auch auf Beschäftigtenebene die Entwicklungen der letzten fünf Jahre nachvollziehen zu können – eine Zeitspanne, in der sich die Nutzung digitaler Technologien rasant verändert hat. „Erst dann können wir die Fragen wirklich vertiefen und die Daten mit administrativen Informationen verknüpfen.“ Ihre Ungeduld ist ihr deutlich anzumerken.

„Jedes Mal will ich schneller Ergebnisse sehen, als es der Prozess zulässt“, sagt Melanie Arntz und lacht. Frustrationstoleranz sei für sie in der Wissenschaft daher unerlässlich. „Man entwickelt Ideen, stürzt sich in neue Projekte – und dann holt einen die Realität ein, und alles dauert sechs Monate länger.“

Könnte die Künstliche Intelligenz auch die Forschung selbst beschleunigen? „Das lässt sich nicht pauschal sagen“, erklärt sie, denn auch die Ansprüche an Forschung steigen mit den neuen Möglichkeiten. Sie selbst nutze die KI bereits als Sparringspartner, um Gedanken zu schärfen oder

Gegenargumente zu prüfen.

Risiken sieht Melanie Arntz vor allem dann, wenn die methodischen Grundlagen noch nicht sitzen: „Wenn man das eigentliche Forschungshandwerk noch nicht beherrscht und dann die KI darauf loslässt, kann das richtig nach hinten losgehen.“ KI könne zwar unterstützen, Entscheidungen erleichtern und neue Perspektiven eröffnen, doch Verantwortung und wissenschaftliches Urteilsvermögen lägen weiter beim Menschen. „KI wird nicht das Denken ersetzen.“

Ein Ort für kreative Entwicklung

Und am IAB wird sehr viel nachgedacht – genau das schätzt Melanie Arntz am Institut. Ihre Zukunftsvision für das Haus ist entsprechend klar formuliert: Sie will ein Institut, das leistungsfähig ist, aber niemals verhärtet. „Eine lebende, atmende Struktur“, nennt sie das. „Ich würde mich freuen, wenn in zehn Jahren der Blick von außen noch mehr der ist: Das ist ein dynamisches Forschungsumfeld, wo Leute wirklich aufblühen.“ Ein Ort, wo der Wissensdurst, der sie selbst immer antrieb, nicht gebremst, sondern kanalisiert wird.

Dass Wissenschaft derzeit unter Legitimationsdruck steht, ist ihr bewusst. Gerade deshalb sei es wichtig, Relevanz zu zeigen, ohne sich nur am unmittelbaren Nutzen zu orientieren. „Es braucht beides“, sagt sie, während ihr Blick durch ihr Büro streift. „Nähe zur Politik – und zugleich freie, kreative Räume.“ Forschung dürfe kein akademischer Elfenbeinturm sein, aber auch kein reines Dienstleistungsprodukt.

Im Institut wird ihr dagegen manchmal zu stark auf Probleme und Einschränkungen geschaut. „Klar, nicht alles klappt sofort.“ Viele Strukturen haben gute Gründe, Standardisierung ist nötig, Ausnahmen lassen sich im behördlichen Umfeld nicht immer durchsetzen. „Aber ich würde mir wünschen, dass der Blick im Haus öfter auf dem liegt, was wir bereits erreicht haben. Das Glas ist halb voll, und ich freue mich wirklich über jeden, der sich mit seinen Ideen einbringt.“ Sie zwinkert.

Vielleicht kristallisiert sich nach einem Jahr Amtszeit hier der Kern ihres Wirkens am IAB heraus: Positive Kommunikation, Entdeckerfreude und der Mut, authentisch zu bleiben, das sind für Melanie Arntz die Zutaten einer guten Zusammenarbeit. Auch deshalb hat sie am IAB allen das Du angeboten.

Jetzt steht sie auf. Draußen ist es dunkel geworden, nur in wenigen Büros brennt noch Licht. Das Gespräch ist beendet, und sie trifft ihre Entscheidung: Sie wird sofort die lange Autofahrt nach Speyer antreten, um heute Abend noch schwimmen zu gehen – ihr Ausgleich nach einem weiteren intensiven Arbeitstag.

Foto: Kurt Pogoda, IAB

DOI: [10.48720/IAB.FOO.20260203.01](https://doi.org/10.48720/IAB.FOO.20260203.01)

Zitationshinweis

Christiane Keitel (2026): Die Kunst des Ausgleichs , In: Online Magazin IAB-Forum 3. Februar 2026, <https://iab-forum.de/die-kunst-des-ausgleichs/>, Abrufdatum: 23. April 2026

Lizenzhinweis

Diese Publikation ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht: Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0):

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>