Die Dilemma-Methode

Die Entscheidungen hinter bAV und Benefits

> *Wenn beide Seiten recht haben – und trotzdem jemand den Preis trägt.*

Mario Pustan

AUS DER PRAXIS DER
IT WAREHOUSE AG

LESEPROBE

Kapitel 7, „Portal oder Mensch?“, Seiten 41 bis 48 der Buchausgabe.

Mario Pustan: Die Dilemma-Methode. Die Entscheidungen hinter bAV und Benefits. Taschenbuch, 155 × 235 mm, 180 Seiten, 39,99 € (D). ISBN 978-3-9829614-0-8 · E-Book 978-3-9829614-1-5.

© 2026 Mario Pustan, Selbstverlag. 2., korrigierte Auflage. Alle Rechte vorbehalten. Rechtsstand 31. August 2026.

7

Portal oder Mensch?

Wo Skalierung aufhört zu helfen

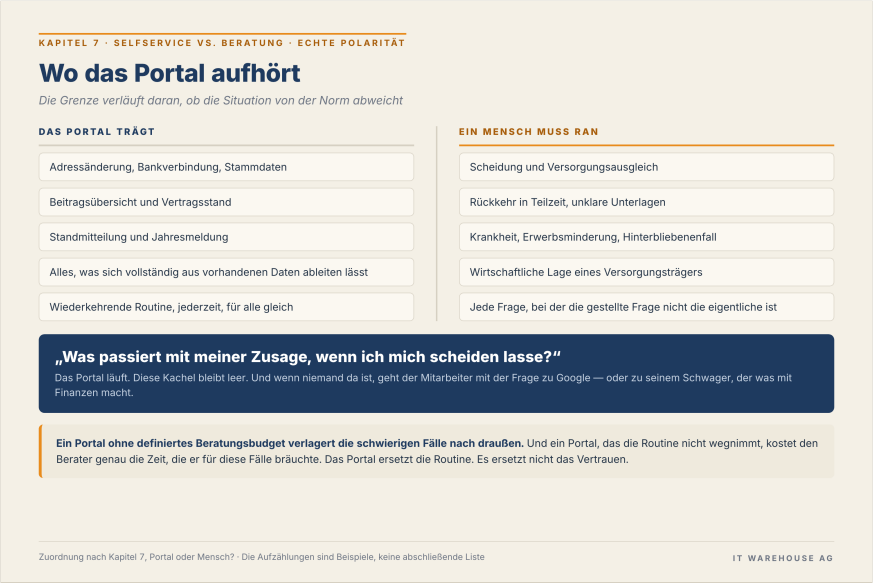


ABBILDUNG 3 Wo das Portal aufhört

Ein Mitarbeiter loggt sich um 22 Uhr ins Vorsorgeportal ein. Er will wissen, was mit seiner Direktversicherung passiert, wenn die Scheidung durch ist, die seit drei Monaten läuft. Das Portal zeigt ihm seinen Vertragsstand, seine Beitragshöhe, seinen Rückkaufswert. Auf seine eigentliche Frage hat es keine Antwort.

„Wir wollen ein Portal, das unsere Mitarbeiter selbst bedienen können. Dann sind wir modern und sparen uns die Beratungskos-

ten.“ So klingt der Wunsch, bevor die erste Frage dieser Art auftaucht.

Ein Portal beantwortet dieselbe Frage tausendfach zum gleichen Preis. Ein Mensch beantwortet sie einmal, dafür richtig für genau diese eine Situation. Für Julia heißt das: 40.000 Euro und ein halbes Jahr reichen für eines von beiden, nicht für beides. Dieses Buch nimmt ihr die Entscheidung nicht ab; es zeigt, woran sie sie festmachen kann. Das ist keine Frage von modern gegen altmodisch. Es ist eine Frage, welche Fälle in einem Unternehmen überhaupt vorkommen — und wie viele davon ein Portal ehrlich beantworten kann.

Warum Selfservice im Recht ist

Ein Portal beantwortet dieselbe Standardfrage beliebig oft, ohne dass die Antwortqualität mit der Zahl der Fragen sinkt. Ein Berater wird mit jeder zusätzlichen Anfrage knapper. Der überwiegende Teil der Anliegen in der bAV ist tatsächlich Routine: Adressänderung, Beitragsübersicht, Vertragsstand, die Frage, wie hoch der aktuelle Rückkaufswert ist. Für diese Fälle ist ein Mensch nicht genauer, nur teurer.

Ein Portal ist rund um die Uhr erreichbar. Wer um 21 Uhr seine Beitragsübersicht prüfen will, wartet nicht auf die Sprechstunde einer zweiköpfigen Personalabteilung. Und ein Team von zwei Personen für 280 Mitarbeitende an drei Standorten kommt ohne Selfservice schnell an seine Grenzen: Ohne Vorfilterung landet jede noch so einfache Frage bei genau diesen zwei Personen, die dann für die wirklich schwierigen Fälle keine Zeit mehr haben.

Ein Portal macht zudem sichtbar, was vorher nur im Kopf einer einzelnen Sachbearbeiterin lag — Vertragsstand, Beitragshöhe, Zusageart. Diese Transparenz nützt auch dem Mitarbeiter, der sonst warten müsste, bis jemand Zeit hat nachzusehen.

Warum der Mensch im Recht ist

Ein Portal kennt nur, was es kennt. Scheidung, Elternzeit, Teilzeitrückkehr, eine länger andauernde Krankheit oder die Insolvenz eines Versorgungsträgers sind Situationen, die keine standardisierte Eingabemaske sauber abbildet, weil jede von ihnen von individuellen Fakten abhängt, die ein Formular nicht vorsieht.

Gerät ein Versorgungsträger in Schieflage, steht nach § 1 Abs. 1 Satz 3 BetrAVG zunächst der Arbeitgeber ein. Die gesetzliche Insolvenzsicherung über den Pensions-Sicherungs-Verein nach § 7 BetrAVG greift erst, wenn der Arbeitgeber selbst insolvent ist — und nicht für jeden Durchführungsweg gleich. Direktversicherungen sind grundsätzlich anders abgesichert als Direktzusagen, Pensionskassen, Unterstützungskassen oder Pensionsfonds. Ein Portal, das diese Unterscheidung nicht kennt, beruhigt im Zweifel falsch oder verunsichert unnötig.

Ein Mensch kann erkennen, wenn die gestellte Frage nicht die eigentliche Frage ist. Wer fragt, wie er seine Entgeltumwandlung beenden kann, fragt vielleicht eigentlich, ob sich das Produkt für ihn noch lohnt — das ist eine andere Frage mit einer anderen Antwort. Vertrauen entsteht aus der Erfahrung, dass jemand zugehört hat. Eine korrekt ausgefüllte Eingabemaske liefert diese Erfahrung nicht, und sie lässt sich auch nicht in eine Kachel packen.

Das BAG verlangt, dass eine Information, wenn sie einmal erteilt wird, richtig, eindeutig und vollständig ist (BAG 18.02.2020 – 3 AZR 206/18). Ein Portal, das eine falsch verstandene Standardantwort auf einen atypischen Fall anwendet, erfüllt dieses Kriterium nicht, nur weil die Antwort technisch korrekt formuliert war.

Eine Entscheidung zu einer falschen Auskunft aus einem Selfservice-Portal ist nicht auffindbar — bei einer noch jungen Systemgattung wenig überraschend. Eine Orientierung gibt trotzdem das BAG-Urteil vom 18.02.2020: Der Senat ließ ausdrücklich offen, ob sich ein Arbeitgeber die Auskunft eines Sparkassenberaters als Erfüllungsgehilfe nach § 278 BGB zurechnen lassen muss, formu-

lierte aber den Maßstab dafür — wer nur zulässt, dass ein Dritter über dessen eigene Produkte informiert, macht diesen Dritten nicht automatisch zum eigenen Erfüllungsgehilfen, weil dieser im Pflichtenkreis des Versorgungsträgers oder eines Vermittlers handelt. Betreibt der Arbeitgeber ein Portal dagegen selbst, um seine eigene Auskunftspflicht nach § 4a BetrAVG zu erfüllen, weist dieselbe Logik in die andere Richtung: Das Portal ist dann sein eigenes Werkzeug, und eine falsche Auskunft daraus dürfte ihm ebenso zuzurechnen sein wie die eines eingeschalteten Mitarbeiters. § 4a Abs. 4 BetrAVG verlangt zudem, dass die Auskunft verständlich, in Textform und in angemessener Frist erteilt wird — ein Portal erfüllt damit die Form, aber nicht automatisch die inhaltliche Richtigkeit, die das Urteil von 2020 fordert.

Was Selfservice kostet

- **Der unsichtbare Fall.** Was das Modell nicht kennt, wird als Lücke nicht sichtbar. Die passende Frage wird gar nicht erst gestellt, oder eine unpassende Antwort wird für passend gehalten. Der Mitarbeiter merkt oft erst Jahre später, dass die Portalantwort seine Situation nicht getroffen hat.
- **Die Zeit, die das Portal nicht spart.** Ein Portal, das die Routine nicht wirklich wegnimmt — weil es zu kompliziert bedient wird, weil die Daten veraltet sind, weil Mitarbeitende trotzdem anrufen — kostet den Berater genau die Zeit, die er für die schwierigen Fälle bräuchte. Es addiert eine Systempflege obendrauf, ohne die Beratungsanfragen zu reduzieren.
- **Die stille Abwanderung zur falschen Quelle.** Wer im Portal keine Antwort findet, geht nicht automatisch zur Personalabteilung zurück. Er fragt eine Suchmaschine oder einen Verwandten, der „was mit Finanzen macht“ — und trifft eine Entscheidung auf einer Grundlage, die niemand im Unternehmen geprüft hat.

- **Investition ohne Rückweg.** Ein einmal aufgesetztes Portal bindet Budget für Pflege, Schnittstellen und Datenaktualität, das dann für eine menschliche Beratungskapazität fehlt — und zwar dauerhaft, nicht nur im Einführungsjahr.

Was Beratung kostet

- **Keine Skalierung.** Ein Berater beantwortet eine Frage nach der anderen. Bei 280 Mitarbeitenden ist das eine andere Kapazitätsrechnung als bei 28, und die Kapazität wächst nicht automatisch mit der Belegschaft mit.
- **Schwankende Qualität.** Die Antwortqualität hängt an der einzelnen Person — ihrer Erfahrung, ihrer Tagesform, ihrer Auslastung an genau diesem Tag. Ein Portal liefert bei derselben Eingabe immer dieselbe Antwort, ein Mensch nicht zwangsläufig.
- **Erreichbarkeit als Flaschenhals.** Wer nur zu Bürozeiten erreichbar ist, verpasst die Mitarbeiter, die ihre Fragen abends oder am Wochenende durchdenken. Der einfache Adressänderungswunsch wartet dann unnötig lange auf einen Menschen, der dafür nicht gebraucht würde.
- **Kosten, die mit jeder Frage weiterlaufen**, unabhängig davon, ob die Frage komplex war oder trivial. Ohne Vorfilterung zahlt der Arbeitgeber Beratungszeit auch für Fragen, die ein Portal ebenso gut beantwortet hätte.

Die falsche Abkürzung

„Wir bauen ein Portal, das möglichst alle Fälle abdeckt." Ein Portal, das jede Eventualität abbilden will, droht selbst zum unverständlichen System zu werden. Die Komplexität wandert nur von der Beratung in die Bedienoberfläche, und dort verliert sie niemand — sie wird nur unsichtbarer.

„Beratung bieten wir bei Bedarf an." Ohne benannten Weg, ohne feste Ansprechperson und ohne definierte Reaktionszeit bleibt „bei Bedarf" eine Absichtserklärung. Der Mitarbeiter mit der schwierigen Frage findet diesen Weg im Zweifel nicht, bevor er ihn woanders sucht.

Ein Hinweis, der auch für die eigene Zunft gilt: Wer als bAV-Berater ein Portal empfiehlt, muss offen sagen, wo es teurer oder schlechter ist als eine menschliche Lösung. Ein Portal, das die tatsächlichen Anrufzahlen nicht senkt — gezählt vor der Einführung und ein Jahr danach —, war die falsche Investition — unabhängig davon, wie gut es aussieht.

Fünf Fragen, die weiterhelfen

1. Welche der fünf häufigsten Anfragen an Ihre Personalabteilung sind reine Statusabfragen, und welche verlangen eine Einschätzung, die von der individuellen Situation abhängt?
2. Was passiert bei Ihnen konkret, wenn ein Mitarbeiter nach einer Scheidung, einer Elternzeit oder der Schieflage seines Versorgungsträgers fragt — welche Stelle übernimmt das, und in welcher Zeit?
3. Wie oft rufen Mitarbeiter bei Ihnen an, obwohl die gesuchte Information technisch in einem bestehenden System steht?
4. Wenn Sie sich zwischen einem Portal und einer zusätzlichen Beratungskapazität entscheiden müssten wie Julia — welche Fallzahl aus Ihrem Haus würde die Entscheidung kippen?
5. Woran erkennt Ihr Team im Gespräch, dass eine gestellte Frage nicht die eigentliche Frage ist?

Entscheidungskriterium

Portal oder Beratung ist eine Systemfrage, und Systemfragen kommen zu spät. Die brauchbare Linie verläuft entlang der Entscheidungen selbst: Welche kann ein Beschäftigter mit standardi-

sierten Informationen allein treffen, und bei welchen braucht er jemanden, der merkt, wenn die Situation von der Norm abweicht.

Statusfragen, wiederkehrende Routinevorgänge und Informationen, die sich vollständig aus vorhandenen Daten ableiten lassen, gehören in den Selfservice. Fragen, die von individuellen Lebensumständen abhängen — Familienstand, Erwerbsstatus, Gesundheit, die wirtschaftliche Lage eines Versorgungsträgers — gehören zu einer Person mit einem festen Zeitbudget für genau diese Fälle.

Faustregel: Ein Portal ohne definiertes Beratungsbudget daneben verlagert die schwierigen Fälle nicht weg, es macht sie nur unsichtbar. Ein Beratungsbudget ohne Portal davor verbrennt seine knappste Ressource an Fragen, die keine Beratung gebraucht hätten.

Und die billigste erste Übung: die eigenen Anfragen der letzten sechs Monate in diese zwei Klassen sortieren. Zählen, nicht schätzen. Erst danach lässt sich seriös sagen, wie ein Budget zwischen Portal und Mensch aufgeteilt gehört.

Quellen

- **§ 1 Abs. 1 Satz 3 BetrAVG** — Einstandspflicht des Arbeitgebers, auch bei mittelbarer Durchführung
- **§ 7 BetrAVG** — gesetzliche Insolvenzsicherung durch den Pensions-Sicherungs-Verein a.G. bei Insolvenz des Arbeitgebers (PSVaG); unterschiedlicher Schutzumfang je nach Durchführungsweg, insbesondere Direktzusage, Unterstützungskasse, Pensionsfonds und Pensionskasse gegenüber Direktversicherung (gesetze-im-internet.de).
- **BAG, Urteil vom 18.02.2020 – 3 AZR 206/18** — keine allgemeine Hinweispflicht des Arbeitgebers auf die Entgeltumwandlung; wer aber informiert, muss richtig, eindeutig und vollständig informieren; Rn. 48: der Senat lässt offen, ob sich der Arbeitgeber die Auskunft eines eingeschalteten Sparkassenberaters

als Erfüllungsgehilfe nach § 278 BGB zurechnen lassen muss, formuliert dazu aber den Maßstab (bundesarbeitsgericht.de).

- **§ 4a BetrAVG** — Auskunftspflichten des Arbeitgebers oder Versorgungsträgers auf Verlangen des Arbeitnehmers; Abs. 4: die Auskunft muss verständlich, in Textform und in angemessener Frist erteilt werden (gesetze-im-internet.de).
- **§ 278 BGB** — Verantwortlichkeit des Schuldners für das Verschulden von Personen, deren er sich zur Erfüllung seiner eigenen Verbindlichkeit bedient (gesetze-im-internet.de).
- **Offener Punkt:** Zu einer falschen Auskunft speziell aus einem Selfservice-Portal in der bAV ist bei dieser Recherche keine veröffentlichte Rechtsprechung oder aufsichtsrechtliche Praxis auffindbar gewesen — auch nicht bei gezielter Suche nach BAG-Entscheidungen im Anschluss an 3 AZR 206/18. Das Kapitel behilft sich deshalb mit der allgemeinen Zurechnungslogik aus dem obiter dictum der genannten Entscheidung und aus § 4a BetrAVG. Ob ein Arbeitsgericht ein arbeitgebereigenes Portal tatsächlich wie im Text hergeleitet behandelt, ist bislang nicht gerichtlich geklärt.

ENDE DER LESEPROBE

Das war Kapitel 7 von 16.

Die Dilemma-Methode sortiert sechzehn Zielkonflikte aus bAV und Benefits in drei Körbe:

- 9 echte Polaritäten
- 3 Übergangs-Spannungen
- 4 falsche Dilemmata

Jedes Kapitel endet mit fünf Fragen für das Arbeitgebergespräch und einem Kriterium für die Entscheidung.

Erschienen am 1. Oktober 2026, jetzt in der 2., korrigierten Auflage.

Taschenbuch 39,99 €, als E-Book 29,99 €.

Bestellen und mehr Fälle lesen: dilemma-methode.de