

Lehre versus Beratung -

Wenn Verbindlichkeit auf Verhandelbarkeit trifft



In deutschen Seminarräumen, Ausbildungswerkstätten und teuren Konferenzsälen tauchen immer wieder zwei Begriffe auf, die gern durcheinandergeraten: Lehre und Beratung.

Auf den ersten Blick scheinen beide das gleiche zu bezeichnen: Wissensvermittlung. Bei genauerem Hinsehen aber offenbaren sie einen fundamentalen Unterschied:

- Die Lehre liefert vorgeschriebene, prüfbare Inhalte;
- Beratung dagegen produziert nicht vorgeschriebene und nicht prüfbare Inhalte, d.h. sie ist inhaltlich verhandelbar, zieloffen und klientenzentriert.

Die Lehre lebt von Normen und ist in den drei Institutionen Schule, Ausbildung und Studium organisiert. In der dualen Berufsausbildung etwa gibt es einen klaren gesetzlichen und curricularen Rahmen: Das Berufsbildungsgesetz (BBiG) legt den Ordnungsrahmen fest und zielt auf standardisierte Qualifikationen ab. Prüfungen, Ausbildungsordnungen und Rahmenlehrpläne machen aus Wissen messbare Kompetenzen - wer die Prüfungen besteht, hat die vorgeschriebene Fertigkeit nachgewiesen. ([Gesetze im Internet](#)) Und all das wird von übergeordneten Behörden kontrolliert.

Konkreter: Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) beschreibt den Ausbildungsrahmenplan ausdrücklich als Instrument, das Lernziele als Mindestanforderungen vorgibt und damit die „Mindestanforderungen für die Ausbildung“ sichert. Diese Mindestanforderungen sind von allen Ausbildungsbetrieben umzusetzen — ein System, das auf Vergleichbarkeit und Nachprüfbarkeit setzt. ([BIBB](#))

Lehre heißt also: Curriculum, Prüfungsanforderung, Lernzielkontrolle und die Aufsichtsbehörden. Beispiele dafür sind die Abschlussprüfung zum Elektroniker, der Rahmenlehrplan für Kaufleute oder die modulare Prüfung im Handwerk. Die Inhalte sind nicht „frei wähl- oder verhandelbar“ — sie sind definiert, zumeist gesetzlich gestützt und dienen der Zertifizierung von Qualifikation.

Beratung dagegen beschreibt ein anderes Paradigma. Gemäß dem Duden ist Beratung erst einmal „Erteilung eines Rates oder von Ratschlägen“. Der Kern einer Beratung liegt in der Unterstützung eines Entscheidungsprozesses, nicht in der Vermittlung eines einheitlichen, prüfbaren Stoffkatalogs. *Beratung definiert Inhalte und Ziele gemeinsam mit dem Klienten*; sie ist kontext- und bedarfsorientiert.

Ein Karriere-Coaching kann deshalb bei Person A auf Bewerbungsstrategien abzielen und bei Person B auf eine berufliche Neuorientierung – sowohl die „Erfolgsmaße“ als auch die Inhalte und die sie ausführenden Personen sind individuell vereinbart, nicht von außen standardisiert. ([duden.de](#))

Schließlich: Nicht staatliche Aufsichtsbehörden, sondern die ‘unsichtbare Hand’ des Marktes kontrolliert den Rahmen, in dem sich diese individuell vereinbarte Dienstleistung bewegt.

Wissenschaftlich gesehen differenzieren Fachtexte die beiden Handlungsformen ebenfalls:

- Beratung und Fort-Bildung fokussiert demnach auf Entscheidungs- und Lösungsprozesse. Sie stellt die einzelne Person bzw. Organisation in den Mittelpunkt;
- Lehre bzw. Aus-Bildung orientiert sich an in der Regel gesetzlich vorgegebenen Lernzielen und curricularen Strukturen.

Anders formuliert: Beratung betont die Komplexität und die situative Adaptivität von Beratungsprozessen. Was zählt ist die Passung zwischen Methode, Ziel und Klient, nicht das Durchlernen eines vorgeschriebenen Lehrplans. ([SocialNet](#))

Das hat praktische Folgen: Wer eine Ausbildung durchläuft, kann erwarten, dass am Ende ein vergleichbares Zertifikat steht, das am Arbeitsmarkt überall gleich verstanden wird. Für Bachelor-Studien-Abschlüsse gilt sogar eine europaweite Vergleichbarkeit.

Wer dagegen Beratung und Fortbildung in Anspruch nimmt, kauft Kompetenz in Form von situativer Anpassung und Entscheidungshilfe - das Produkt ist nicht standardisiert, dafür aber flexibler. So liefern Unternehmensberater und Fortbildungsdozenten Handlungsoptionen und Hilfsmittel zur Umsetzung. Ob das Unternehmen oder die Individuen die vorgeschlagenen Maßnahmen dann auch umsetzen, ist Teil der gemeinsamen Vereinbarung - und nicht in einem standardisierten Prüfungsbogen messbar.

Zwei kurze Fallbeispiele:

1. Die Ausbildung zum Mechatroniker: Der Ausbildungsrahmenplan legt Fertigkeiten wie Schaltplanlesen, mechanische Fertigkeiten und elektrotechnische Grundlagen als Mindestanforderungen fest. Am Ende steht die Abschlussprüfung — ein klares Messinstrument für erworbenes Können. ([BIBB](#))
2. Die Organisationsberatung in einem Mittelbetrieb: Der Berater erarbeitet gemeinsam mit der Geschäftsführung Ziele (z. B. Effizienzsteigerung, Kulturwandel). Maßnahmen (z.B. Seminare oder Coachings), Meilensteine und Erfolgskriterien werden individuell vereinbart; ein standardisiertes Zertifikat gibt es nicht, die Wirkung wird anhand der vereinbarten Qualitätsmerkmale oder Beobachtungen bewertet. ([Consulting LIFE](#))

Institutionen und Auftraggeber sollten die Unterscheidung bewusst machen. Wenn ein Unternehmen „Schulung“ will, ist zu klären: Soll ein prüfbarer Qualifikationsstandard erreicht werden (Lehre), oder wird situative Hilfe und Entscheidungsbegleitung gesucht (Beratung)?

Fehlende Klarheit führt zu Frust: Trainer fühlen sich als Berater fehlinterpretiert; Berater werden als „Lehrende“ angefragt, obwohl der Bedarf an individueller Problemlösung besteht.

Kurz gesagt: Lehre schafft landesweite Vergleichbarkeit und Nachprüfbarkeit durch Vorgaben und Prüfungen; Beratung schafft Passung und Handlungsoptionen durch Verhandlung und Individualisierung. Beides hat seine Berechtigung - nur die Erwartung an Form und Ergebnis muss stimmen.¹

¹ Vgl. als Quellen (Auswahl): Berufsbildungsgesetz (BBiG). ([Gesetze im Internet](#)), Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB): Ausbildungsrahmenplan / Ausbildungsordnungen. ([BIBB](#)), Duden: Eintrag „Beratung“ (Definition). ([duden.de](#)), Fachliteratur zur Beratung: „Auf dem Weg zu einem Selbstverständnis von Beratung ...“ (Analyse der Unterscheidung Beratung vs. Bildung). ([SocialNet](#)),