

# 1 Einleitung – Grundlagen der Internatspädagogik

Internate sind eine besondere Form der Bildungs- und Erziehungseinrichtung, die sich durch das gemeinsame Leben und Lernen von Schüler:innen in einem schulisch-wohnlichen Umfeld auszeichnen. Sie verbinden schulische Bildung mit einem strukturierten sozialen Alltag und bieten vielfältige pädagogische Konzepte, die sowohl auf traditionelle Werte als auch auf moderne Bildungsansätze zurückgreifen. Die Internatspädagogik spielt hierbei eine zentrale Rolle: Sie gestaltet den schulischen und außerunterrichtlichen Alltag so, dass die individuelle Entwicklung der dort Heranwachsenden gefördert wird (vgl. Züchner, Peyerl & Siegfried 2018).

In diesem Kapitel werden die wichtigsten aktuellen Gegebenheiten, Grundlagen, historischen Zusammenhänge sowie Zukunftsperspektiven der Internatspädagogik im deutschsprachigen Raum dargestellt und erläutert, welche eng mit den historischen, gesellschaftlichen und pädagogischen Veränderungen der letzten Jahrhunderte verbunden sind. Die Ursprünge vieler Internate reichen bis ins Mittelalter zurück, wo sie als kirchliche und höfische Erziehungseinrichtungen gegründet wurden. Über die Jahrhunderte hinweg erlebten Internate eine Vielzahl von Veränderungen, die sich sowohl in ihrer organisatorischen Struktur als auch in ihren pädagogischen Leitlinien widerspiegeln. Ein Überblick über diese historische Entwicklung findet sich im Kapitel zur »Geschichte deutscher Internate« (► Kap. 1.1), das die verschiedenen Phasen der deutschen Internatsgeschichte von den Anfängen bis zur Gegenwart darstellt.

Trotz der vielfältigen Internatslandschaft in Deutschland sind Internate häufig mit bestimmten Vorurteilen behaftet. In der öffentlichen Wahrnehmung schwanken die Bilder zwischen elitären Bildungseinrichtungen für wohlhabende Familien und strengen Erziehungsanstalten für schwierige Kinder und Jugendliche. Tatsächlich sind Internate jedoch wesentlich heterogener, als diese Klischees vermuten lassen. Im Kapitel »Internats in Deutschland – Vorurteile und Realität« (► Kap. 1.2) wird daher ein differenziertes Bild gezeichnet, das aufzeigt, welche Mythen bestehen und wie sich Internate in der Realität präsentieren.

Internats sind nicht nur Bildungseinrichtungen, sondern auch komplexe Organisationen und Systeme, in denen vielfältige pädagogische, organisatorische und wirtschaftliche Herausforderungen bewältigt werden müssen. Die Struktur eines Internats umfasst verschiedene Akteure – darunter Lehrkräfte, Erzieher:innen, Jugend- und Heimerzieher:innen, pädagogische Leitungen sowie Schüler:innen –, die im Zusammenspiel eine besondere Lern- und Lebensgemeinschaft bilden. Die Funktionsweise eines Internats als Organisation und System wird detailliert im Kapitel »Internats als pädagogische Organisationen und Systeme« (► Kap. 1.3)

beschrieben, das einen Einblick in die internen Abläufe und Herausforderungen dieser Institutionen gibt.

Ein bedeutender Einfluss auf die moderne Internatspädagogik geht von reformpädagogischen Ansätzen aus. Internate wie die Odenwaldschule, die Schule Schloss Salem oder die Hermann-Lietz-Schulen greifen pädagogische Ideen der Reformbewegung auf, die eine ganzheitliche Erziehung, selbstbestimmtes Lernen und demokratische Strukturen in den Mittelpunkt stellen. Diese Konzepte, ihre Umsetzung und ihre Weiterentwicklung im Internatswesen werden im Kapitel »Internate und Reformpädagogik« (► Kap. 1.4) ausführlich beleuchtet.

Internate stehen heute vor der Herausforderung, eine Balance zwischen Tradition und modernen pädagogischen Entwicklungen zu finden. Während einige Internate bewusst an traditionellen Werten wie Disziplin, Struktur und Leistung festhalten, setzen andere verstärkt auf moderne Konzepte wie digitale Bildung, internationale Vernetzung oder integrative Ansätze im Rahmen der 21st Century Learning Skills. Die Dynamik zwischen bewährten Traditionen und notwendigen Innovationen ist ein zentrales Thema der Internatspädagogik und wird im Kapitel »Internate zwischen Tradition und Wandel« (► Kap. 1.5) analysiert und im abschließenden Kapitel 6 »Internate weiterentwickeln« (► Kap. 6) ausführlich vertieft.

Das erste Kapitel bietet somit eine Einführung in die Grundlagen der Internatspädagogik und legt die Basis für die wichtigen Säulen, auf denen die derzeitige Internatspädagogik fußt. Durch die Auseinandersetzung mit historischen Entwicklungen, aktuellen Herausforderungen und pädagogischen Konzepten wird ein umfassendes Verständnis für das Internatswesen und seine Bedeutung innerhalb des deutschen Bildungssystems ermöglicht.

### 1.1 Ein kurzer Abriss der Geschichte deutscher Internate

Die Geschichte der Internate in Deutschland ist eng mit den gesellschaftlichen, religiösen und politischen Entwicklungen des Landes verknüpft. Von ihren Anfängen als kirchliche Bildungseinrichtungen über die Etablierung weltlicher Eliteschulen bis hin zu modernen pädagogischen Konzepten spiegeln Internate die wechselnden Bildungsansprüche und sozialen Strukturen einer globalen Bildungslandschaft wider.

Die Ursprünge der Internate in Deutschland lassen sich bis ins Mittelalter zurückverfolgen. Damals waren Bildungseinrichtungen oft an Klöster, Dome oder Universitäten angeschlossen und dienten primär der Ausbildung des Klerus (vgl. Schwaiger & Heim 2002). Geistliche wurden erzogen und gaben oder erhielten Unterricht in Latein, Theologie und Philosophie sowie phasenweise auch Mathematik, Astronomie und Logik. Die Ausbildung in den Sieben Freien Künsten

(»Artes Liberales«) stellte einen der ersten Bildungsleitfäden dar. Schüler<sup>1</sup>, meist aus wohlhabenden Familien oder dem Adel, lebten direkt in den Klöstern, wo sie in Abgeschiedenheit unterrichtet wurden. Ziel war es, künftige Priester und Mönche auf ein Leben in der Kirche – im Dienste Gottes – vorzubereiten (vgl. Haep 2015). Gleichzeitig legten kirchliche Internate großen Wert auf Disziplin und Gehorsam, was die Grundpfeiler des damaligen Bildungsideals darstellte sowie für eine elitäre Bildungstradition sprach, bei der Absolventen häufig Führungspositionen in Kirche und Staat übernahmen (vgl. Lueg 2009).

Mit der Renaissance und der Entstehung moderner Staatssysteme im 16. und 17. Jahrhundert wuchs der Bedarf an weltlich gebildeten Führungskräften. In dieser Zeit entstanden vermehrt nichtkirchliche Internate, darunter Fürstenschulen und Ritterakademien, die zukünftige Staatsdiener und des Militärs ausbildeten (vgl. Böhm 2005; Roche 2013). Diese Einrichtungen öffneten sich allmählich auch für begabte Schüler aus weniger privilegierten Schichten, um den steigenden Bedarf an qualifiziertem Personal zu decken. Die religiösen Umwälzungen der Reformation und Gegenreformation im 16. Jahrhundert beeinflussten auch die Internatslandschaft. Protestantische und katholische Orden gründeten zahlreiche Schulen, um ihre jeweiligen Glaubenslehren zu verbreiten und Anhänger zu gewinnen. Diese konfessionellen Internate legten nicht nur Wert auf religiöse Unterweisung, sondern auch auf eine umfassende humanistische Bildung (vgl. Lадenthin 2009; 2019). Mit dem Zeitalter der Aufklärung im 18. Jahrhundert änderten sich die Bildungsziele vielerorts. Bildung wurde zunehmend als ein Mittel zur persönlichen Entfaltung und gesellschaftlichen Verbesserung verstanden. In dieser Zeit entstanden erste weltliche Internate, die nicht mehr ausschließlich an Kirche oder Adel gebunden waren. Reformpädagogen wie Johann Heinrich Pestalozzi und Friedrich Fröbel betonten die Bedeutung von Ganzheitlichkeit in der Bildung. Internate sollten nicht nur Wissen vermitteln, sondern auch moralische und praktische Fähigkeiten fördern (vgl. Röhrs 1986). Neben den humanistischen Ansätzen wurden im 18. und 19. Jahrhundert auch militärisch orientierte Internate gegründet. Diese Einrichtungen hatten das Ziel, junge Männer auf militärische Karrieren vorzubereiten. Disziplin, Gehorsam und körperliche Ertüchtigung standen im Vordergrund, wobei einige dieser Internate bis ins 20. Jahrhundert hinein bestanden.

Die Industrialisierung und die damit einhergehenden sozialen Veränderungen führten im 19. Jahrhundert zu einer Neuausrichtung der Bildung. Es entstanden Reformbewegungen, die traditionelle Lehrmethoden hinterfragten und ganzheitliche pädagogische Ansätze verfolgten. Hermann Lietz, einer der bedeutendsten Vertreter der Reformpädagogik, gründete 1898 das erste Landerziehungsheim in Ilsenburg (Harz). Diese Internate waren bewusst in ländlichen Gegenden angesiedelt, um eine natürliche und stressfreie Lernumgebung zu schaffen. Die Schüler sollten in einer Gemeinschaft leben, die auf Verantwortung und Selbstständigkeit basierte. Neben akademischem Unterricht legten diese Einrichtungen großen Wert auf handwerkliche Tätigkeiten, Landwirtschaft und musische Bildung. Ein weite-

---

1 Hier wird bewusst von Schülern (männlich) gesprochen, da damalige internatliche Einrichtungen nur den Jungen vorbehalten waren.

res Beispiel für die Reformpädagogik war die Odenwaldschule, die 1910 von Paul Geheeb gegründet wurde. Sie verfolgte einen ähnlichen Ansatz wie die Landerziehungsheime, setzte jedoch zusätzlich auf ein starkes Prinzip der Schülerbeteiligung. Die Odenwaldschule galt lange Zeit als Vorbild für alternative Bildungskonzepte, wobei ihr Ruf jedoch später durch Missbrauchsskandale überschattet wurde (vgl. Lausberg 2007; Oelkers 2012).

Im 20. Jahrhundert standen Internate vor der Herausforderung, traditionelle Bildungsansätze mit modernen pädagogischen Konzepten zu vereinen. Die Zeit des Nationalsozialismus (1933–1945) brachte weitreichende Veränderungen für das Internatswesen in Deutschland. Viele Internate wurden während des Dritten Reichs gleichgeschaltet und der nationalsozialistischen Ideologie unterworfen. Reformpädagogische Ansätze wurden unterdrückt oder als »unzuverlässig« abgelehnt. Stattdessen förderte das Regime Einrichtungen, die strenge Disziplin und körperliche Stärke betonten. Ein zentrales Element der nationalsozialistischen Bildungspolitik waren die Nationalpolitischen Erziehungsanstalten (Napolas). Diese Internate wurden eingerichtet, um zukünftige Führungspersönlichkeiten für Staat, Militär und Partei zu formen. Neben einer strengen akademischen Ausbildung standen Sport, Wehrkunde und ideologische Indoktrination im Vordergrund. Viele dieser Schulen standen unter direkter Kontrolle der SS (vgl. Böhm 2005).

Nach den Verwerfungen des Zweiten Weltkriegs und der NS-Zeit, in der viele Internate geschlossen oder ideologisch vereinnahmt wurden, kam es 1947 zur Gründung der »Vereinigung der Landerziehungsheime«, später ab 2013 »Die Internate Vereinigung«. Diese Vereinigung fühlt sich der Reformpädagogik sowie der Sicherung internatlicher Qualitätsstandards verpflichtet. Diese Vereinigung setzte sich für eine ganzheitliche Bildung ein, die neben akademischem Wissen auch die Persönlichkeitsentwicklung förderte.

Heute gibt es in Deutschland über 260 Internate, die eine breite Palette an Bildungsangeboten und pädagogischen Ansätzen abdecken. Einige Einrichtungen haben sich auf die Förderung hochbegabter Schüler:innen spezialisiert, andere bieten Unterstützung für Kinder mit besonderen Bedürfnissen. Viele Internate haben ihren Fokus erweitert und bieten neben dem Deutschen Abitur oder der Schweizer Matura auch internationale Bildungsprogramme wie das International Baccalaureate (IB) an. Dadurch ziehen sie nicht nur deutschsprachige, sondern auch internationale Schüler:innen an. Moderne Internate verstehen sich nicht mehr nur als Orte der Wissensvermittlung, sondern auch als Lebensgemeinschaften, die soziale Kompetenzen, Selbstständigkeit und Verantwortungsbewusstsein fördern.

## 1.2 Internate in Deutschland – Vorurteile und Realität

Internate in Deutschland sind von zahlreichen Vorurteilen geprägt, die oft auf veralteten oder einseitigen Darstellungen beruhen. Viele Menschen verbinden Internate mit strengen Regeln, elitärem Denken oder einer Abschottung von der Gesellschaft (vgl. Schwedt 2024). Doch wie viel Wahrheit steckt in diesen Annahmen? In diesem Abschnitt werden die gängigsten Vorurteile (hier als Thesen formuliert) beleuchtet und mit der tatsächlichen Realität verglichen.

### These 1: Internate sind nur für reiche Kinder der Elite

Ein weit verbreitetes Vorurteil ist, dass Internate ausschließlich von Kindern wohlhabender Eltern besucht werden. Tatsächlich gibt es private Internate, die mit hohen Gebühren verbunden sind, was dieses Klischee teilweise bestätigt (► Kap. 1.5). Dennoch existieren zahlreiche staatliche und kirchliche Internate, deren Kosten erheblich geringer sind. Viele Internate bieten zudem Stipendien und Fördermöglichkeiten an, um auch Kindern und Jugendlichen aus einkommensschwächeren Familien einen Internatsplatz zu ermöglichen. Besonders Begabtenförderprogramme und soziale Unterstützungsmaßnahmen tragen dazu bei, dass Internate nicht nur einer privilegierten Schicht vorbehalten sind. Somit ist der Besuch eines Internats heute weniger eine Frage des finanziellen Hintergrunds als vielmehr der individuellen Eignung und Motivation.

### These 2: Strenge Regeln und militärischer Drill

Ein weiteres hartnäckiges Vorurteil ist, dass Internate durch strenge Disziplin und einen beinahe militärischen Drill gekennzeichnet sind. Dieses Bild stammt vor allem aus historischen Internaten des 19. und frühen 20. Jahrhunderts, in denen strenge Hierarchien und rigide Tagesabläufe vorherrschten. Heutzutage hat sich das pädagogische Konzept vieler Internate jedoch erheblich gewandelt. Während Struktur und feste Abläufe weiterhin eine Rolle spielen, liegt der Fokus zunehmend auf einer ausgewogenen Kombination aus akademischer Bildung, individueller Förderung und sozialer Entwicklung. Viele moderne Internate verfolgen reformpädagogische Ansätze, bei denen Selbstständigkeit und Eigenverantwortung gefördert werden. Die Zeiten, in denen Internatsschüler:innen mit strengen Strafen und Drill konfrontiert wurden, gehören der Vergangenheit an.

### These 3: Elitäre Abschottung von der Gesellschaft

Oft wird angenommen, dass Internate abgeschottete Eliteschulen sind, in denen Kinder fernab der realen Welt aufwachsen (vgl. Gibson 2017). Dieses Klischee rührt aus der Tatsache, dass einige Internate tatsächlich in ländlichen oder abgeschiedenen Regionen liegen. Doch der Unterricht und das Internatsleben sind keineswegs isoliert. Im Gegenteil: Viele Internate kooperieren eng mit externen Schulen, Universitäten und sozialen Einrichtungen. Schüler:innen nehmen an öffentlichen Veranstaltungen teil, engagieren sich in sozialen Projekten und absolvieren Prak-

tika in Unternehmen. Zudem fördern viele Internate den interkulturellen Austausch, indem sie internationale Schüler:innen aufnehmen oder Partnerschaften mit Schulen im Ausland unterhalten. Dadurch erhalten Internatsschüler:innen vielfältige gesellschaftliche Impulse und wachsen keineswegs in einer abgeschotteten Welt auf.

### These 4: Fehlende familiäre Bindung

Ein weiteres Vorurteil ist, dass Schüler:innen in Internaten eine schwache Bindung zu ihren Familien haben, da sie weit weg von zuhause leben. Es stimmt zwar, dass Internatsschüler einen Großteil ihres Alltags in der Schule verbringen, jedoch bedeutet dies nicht, dass der Kontakt zur Familie darunter leidet. Das Gegenteil ist der Fall: Viele Internate legen großen Wert auf regelmäßige Heimfahrten, Wochenendbesuche und Ferienzeiten, um enge familiäre Beziehungen aufrechtzuerhalten. Moderne Kommunikationsmittel wie Mobiltelefone, Videoanrufe und soziale Netzwerke erleichtern den ständigen Austausch zwischen Schüler:innen und Eltern. Zudem wird in Internaten viel Wert auf ein familiäres Umfeld gelegt, in dem Lehrer und Betreuer eine enge Bezugsperson für die Heranwachsenden darstellen. Viele Internatsschüler:innen berichten sogar, dass sie durch das strukturierte Leben und die enge Gemeinschaft im Internat eine noch intensivere und bewusster Zeit mit ihrer Familie, z. B. während der Ferien, verbringen (vgl. Deppe 2019).

## 1.3 Internate als pädagogische Organisationen und Systeme

Internate stellen wichtige und multifunktionale pädagogische Organisationen dar. Der Begriff der »Organisation« nach Kieser und Walgenbach (2013), Vahs (2019) und Vogenschow (2021) wird häufig in einem eher betriebswirtschaftlichen Kontext genutzt und beschreibt eine strukturierte Anordnung bzw. ein soziales Gebilde von Personen und Ressourcen, die gemeinsam an der Erreichung von Zielen oder Produkten arbeiten. Die Autoren definieren hierbei Organisation als ein dynamisches System, in dem verschiedene Elemente koordiniert werden, um Effizienz und Effektivität in der Zielerreichung zu gewährleisten.

Bevor Internate als pädagogische Organisationen näher betrachtet werden, ist es zunächst wichtig, einen detaillierten Überblick über wichtige Faktoren und Eigenschaften von Organisationen als funktionale Konzepte zu betrachten. Gemäß Vahs (2019) und Vogenschow (2021) sind zentrale Merkmale einer Organisation:

1. **Zweckorientierung:** Eine Organisation verfolgt spezifische Ziele, die sie erreichen möchte. Dies kann in unterschiedlichen Kontexten wie Wirtschaft, Verwaltung oder sozialen Einrichtungen der Fall sein.

2. *Struktur*: Organisationen zeichnen sich durch eine bestimmte Struktur aus, die Rollen, Verantwortlichkeiten und Hierarchien definiert. Diese Struktur unterstützt die koordinierte Zusammenarbeit der Mitglieder.
3. *Koordination*: Durch die Koordination der Aktivitäten und Ressourcen innerhalb der Organisation wird sichergestellt, dass die einzelnen Beiträge der Mitglieder auf das gemeinsame Ziel ausgerichtet sind.
4. *Dynamik*: Organisationen sind dynamisch und unterliegen ständigem Wandel. Sie passen sich an Veränderungen in ihrer Umwelt und an interne Anforderungen an.
5. *Interaktion und Kommunikation*: Organisationen bestehen aus Menschen, die miteinander interagieren und kommunizieren. Die sozialen Beziehungen innerhalb der Organisation sind entscheidend für deren Funktionieren und Erfolg.

Vor dem Hintergrund internatlicher Pädagogik betont Peyerl (2021) die zunehmende Bedeutung, Internate aus der Sicht der Organisationstheorie zu betrachten und diese als pädagogische Organisationen in den Blick zu nehmen. Internate sind Einrichtungen, die jungen Menschen eine Kombination aus Bildung, Betreuung und sozialer Gemeinschaft bieten. Im Kontext der Organisationstheorie stellen sie besondere Formen pädagogischer Organisationen dar, die sowohl formelle als auch informelle Bildungs- und Sozialisationsprozesse in einem institutionellen Rahmen ermöglichen (► Kap. 6). Ihre Stärke liegt in der Integration verschiedener Lebensbereiche und ihrer Fähigkeit, umfassende Bildungs- und Sozialisationsprozesse zu fördern. Gleichzeitig stellen die institutionellen Strukturen Herausforderungen dar, insbesondere in Bezug auf die Autonomie der Jugendlichen und die soziale Exklusivität. Die organisationstheoretische Betrachtung ermöglicht es, Internate nicht nur als Bildungseinrichtungen, sondern als komplexe soziale Systeme zu verstehen, die durch ihre Mitglieder gestaltet und beeinflusst werden (vgl. Peyerl 2021, S. 39). Im Zuge internatspädagogischer Forschung könnten zukünftige Studien untersuchen, wie sich die Strukturen von Internaten auf die langfristige Entwicklung ihrer Bewohner:innen auswirken und welche Potenziale und Grenzen diese Organisationsform bietet.

Hierbei spielt die o.g. Definition von Internaten als (dynamische) soziale Systeme, welche durch das Zusammenspiel der Mitglieder entstehen, spezifische Ziele verfolgen und durch geregelte Strukturen und Prozesse charakterisiert sind, eine wichtige Rolle (vgl. Göhlich 2014). Im Kontext der Internatspädagogik wird der Begriff »Organisation« nicht nur als Synonym für Einrichtung verwendet, sondern umfasst vielmehr die institutionellen und sozialen Dynamiken, die ein Internat prägen. Internate werden als »Sozialisationsorganisationen« beschrieben, die durch ihre Struktur und ihre Lebensumstände die Entwicklung der Kinder und Jugendlichen als Zweckorganisation ganzheitlich beeinflussen (vgl. Gonschorek 1979). Hauptaufgabe geschulter Internatspädagog:innen liegt besonders darin, dass diese Sozialisation in eine positive Richtung verläuft. Internate integrieren verschiedene Lebensbereiche – Lernen, Wohnen und Freizeit – und ermöglichen so eine umfassende Sozialisation. Diese institutionelle Integration unterscheidet Internate von Tagesschulen und macht sie zu ergiebigen Objekten für organisationssoziologische



Analysen. Die bewusste Gestaltung der Strukturen und Prozesse in Internaten zielt darauf ab, Autonomie, Mitbestimmung und Selbstständigkeit bei den Heranwachsenden zu fördern, wobei jedoch auch unorganisierte und emergente Prozesse innerhalb der Organisation stattfinden können (vgl. Mayntz 1975).

Die Betrachtung von Internaten aus Sicht der Organisationstheorie und -entwicklung sowie als in sich geschlossene pädagogische Organisationen, bringt verschiedene Vor- und Nachteile mit sich:

Vorteile:

- ***Ganzheitliche Bildung und Sozialisation:***  
Internats bieten ein Umfeld, das schulische und außerschulische Bildungsprozesse integriert. Die Struktur ermöglicht es den Schutzbefohlenen, nicht nur Wissen zu erwerben, sondern auch soziale Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale zu entwickeln. Diese enge Verbindung zwischen Bildung und sozialer Entwicklung ist einzigartig und trägt zur umfassenden Förderung der jungen Menschen bei (vgl. Göhlich 2014; Haep 2015b).
- ***Ermöglichung von Mit- und Selbstbestimmung:***  
Die Strukturen von Internaten bieten den Schüler:innen Möglichkeiten zur Selbstgestaltung innerhalb eines institutionellen Rahmens. Räume und Zeiten für Experimente fördern Autonomie und Eigenverantwortung (vgl. Haep 2015).
- ***Stabilität und Unterstützung:***  
Internats bieten eine stabile Umgebung, insbesondere für Kinder und Jugendliche, deren familiäre oder soziale Verhältnisse instabil sind. Diese Stabilität ermöglicht es, Entwicklungsaufgaben besser zu bewältigen (vgl. Züchner et al. 2018).
- ***Förderung individueller Potenziale:***  
Durch spezialisierte Angebote, wie Musik-, Sport- oder Hochbegabtenförderung, können spezifische Talente und Interessen gezielt gefördert werden. Dies unterstützt nicht nur die persönliche Entwicklung, sondern ermöglicht auch eine zielgerichtete Vorbereitung auf zukünftige Herausforderungen (vgl. Ladenthin 2009).

Nachteile:

- ***Institutionelle Geschlossenheit:***  
Internats werden von manchen Forschern als »totale Organisationen« (Goffman 1981) beschrieben, da sie eine starke Kontrolle über das Leben der Jugendlichen ausüben und deren Freiheit einschränken können. Dies birgt das Risiko einer Überregulierung, die individuelle Entfaltung hemmt.
- ***Isolation von der Außenwelt:***  
Die Abgrenzung von Familie und externen sozialen Netzwerken kann zu einer einseitigen Sozialisierung führen. Dies stellt insbesondere bei langfristigen Internatsaufenthalten eine Herausforderung dar (vgl. Gibson 2017).
- ***Kosten und Exklusivität:***  
Viele Internats sind durch hohe Kosten gekennzeichnet, die den Zugang auf



privilegierte gesellschaftliche Gruppen beschränken. Dies verstärkt soziale Ungleichheiten und kann den Eindruck vermitteln, dass Internate vorrangig der Elitebildung dienen (vgl. Züchner et al. 2018).

## **Zum Begriff der »Lernenden Organisation« im Fokus der Internatspädagogik**

In ihrem noch recht aktuellen Werk »Das Lernende Schulsystem – Paradigmenwechsel in der Bildung« (Sliwka & Klopsch 2024) verweisen die Bildungsforscherinnen und Hochschulprofessorinnen Anne Sliwka und Britta Klopsch auf die Vorteile und Notwendigkeiten, Schulen und damit verbundene Bildungseinrichtungen und -systeme als »Lernende Organisationen« zu betrachten. Auch Uwe Vigerschow weist in seinem gleichnamigen Buch auf die hohe Brisanz der Thematik. Ihm zufolge ist es in der heutigen Zeit unvermeidlich, Organisationen lernfähig zu machen und aus dem systemischen Blickwinkel zu betrachten. Auf diese Weise können in der immer agiler und sich extremer verändernden Welt und Gesellschaft entsprechende Anpassungen zeitnah und effizient durchgeführt werden (Vigerschow 2021, S. 11 ff.).

Sliwka und Klopsch (2024) argumentieren, dass die zunehmenden Ansprüche, Verunsicherungen und dysfunktionalen Reformen dem Wohlbefinden aller Agierenden im System Schule sowie dem Sinn und Zweck schulischer (Aus)Bildung nur unzureichend gerecht werden. Es bedarf einer Transformation im Bildungssektor, welche mittels Kooperation, effizienter und multidimensionaler Nutzung aktueller Forschungsdaten sowie einer strategischen Ausrichtung datengeleiteten Entscheidungshandelns bedarf. Kurz und knapp: Bildungseinrichtungen müssen auf verlässliche Weise mit der aktuellen Zeit gehen und Schüler:innen auf die entsprechenden Herausforderungen, Notwendigkeiten und Berufswelt der heutigen und noch folgenden Zeit vorbereiten. Schulen und Bildungseinrichtungen müssen dementsprechend sukzessive mit den Beteiligten (mit)lernen und sich weiterentwickeln.

Für Internatsvereinigungen, Internatsleitungen und Internatspädagog:innen lohnt sich aus diesem Grund der Blick über den Tellerrand in die Reformpädagogik 3.0, welche sich an aktuellen Gegebenheiten und Erkenntnissen der Pädagogik, Psychologie, Soziologie und Didaktik orientiert und diese ins Zentrum internationaler Entwicklungsprozesse als »Wege aus der Vergangenheit« rückt. Dies hat nichts mit dem Brechen traditionsbedingter Prozesse zu tun, welche für die Internatspädagogik von entscheidender Bedeutung sind (► Kap. 1.5 und ► Kap. 3.1). Es zeigt jedoch Wege und Verfahrensweisen auf, internationale Entwicklungs- und Transformationsprozesse »lernend« zu gestalten.

Zu diesem Zweck folgt nun ein zusammenfassender Exkurs in das Thema »Lernende Organisationen im Kontext der Internatsentwicklung und -pädagogik«:

## Einführung: Was ist eine Lernende Organisation?

Der Begriff *Lernende Organisation* wurde maßgeblich von Peter M. Senge in seinem Werk »*The Fifth Discipline*« (Senge 2021) geprägt. Er beschreibt eine Organisation, die sich kontinuierlich weiterentwickelt, indem sie aus Erfahrungen lernt, Wissen teilt und sich flexibel an Veränderungen anpasst. Dabei geht es nicht nur um individuelles Lernen der Mitarbeitenden, sondern um einen kollektiven Lernprozess, der die gesamte Organisation umfasst. Eine Lernende Organisation zeichnet sich durch eine Kultur der Offenheit, der Reflexion und der Innovationsbereitschaft aus (vgl. Vigenschow 2021). Sie ermutigt ihre Mitglieder dazu, bestehende Prozesse zu hinterfragen, neue Ideen zu entwickeln und aktiv an der Gestaltung der Organisation mitzuwirken. Sie nutzen zu diesem Zweck u. a. Methoden aus der Organisationsentwicklung sowie qualitativen und quantitativen empirischen Forschung. Dies ist besonders für Bildungsinstitutionen wie Internate von Bedeutung, da sie jungen Menschen nicht nur Wissen vermitteln, sondern auch ein Vorbild für lebenslanges Lernen sein sollten.

## Merkmale einer Lernenden Organisation (vgl. Senge 2017; Vigenschow 2021)

Eine Lernende Organisation verfügt über spezifische Merkmale, die sie von klassischen, hierarchisch geprägten Organisationen unterscheiden. Laut Senge lassen sich diese in fünf Disziplinen zusammenfassen:

- **Systemisches Denken:** Systemisches Denken bedeutet, Zusammenhänge zu erkennen und Probleme nicht isoliert, sondern im Kontext eines größeren Systems zu betrachten. Organisationen agieren in einem komplexen Umfeld, in dem verschiedene Faktoren miteinander verknüpft sind. Eine Lernende Organisation entwickelt daher ein Bewusstsein für Wechselwirkungen und vermeidet kurzfristige, isolierte Entscheidungen.
- **Persönliche Meisterschaft:** Individuelles Lernen ist eine Grundvoraussetzung für organisationales Lernen. In einer Lernenden Organisation streben Mitarbeitende kontinuierlich danach, ihre Fähigkeiten zu erweitern und ihre persönlichen sowie beruflichen Ziele zu verwirklichen.
- **Mentale Modelle:** Mentale Modelle sind tief verankerte Denkmuster, die unser Handeln und unsere Entscheidungsfindung beeinflussen. Eine Lernende Organisation hinterfragt diese bewusst, um neue Perspektiven zu ermöglichen und veraltete Strukturen aufzubrechen.
- **Gemeinsame Vision:** Eine Organisation kann nur dann nachhaltig lernen, wenn ihre Mitglieder eine gemeinsame Vision teilen. Diese gibt Orientierung und Motivation, um Veränderungen aktiv mitzugestalten.
- **Teamlernen:** Lernen ist ein sozialer Prozess. Eine Lernende Organisation setzt auf gemeinsames Lernen durch Zusammenarbeit, Dialog und Feedback.