

Ganz normale Organisationen

Warum sich Hunderttausende am Holocaust beteiligten

Von **Stefan Kühl**

Massentötungen scheinen zur Normalität der modernen Gesellschaft zu gehören. Man denke nur an die Genozide im Rahmen der Kolonialisierung, die stalinistischen Säuberungen in der Sowjetunion oder auch an die durch den Islamischen Staat verübten Massaker im Irak und in Syrien.

Doch kein Genozid hat die Menschheit so fassungslos zurückgelassen wie der Holocaust. Angesichts des Grauens und der Dimension des Holocaust ist das Bedürfnis nach einfachen Antworten nachvollziehbar. Es hätte etwas Erleichterndes, wenn man die Ghettoliquidierungen, die Massenerschießungen und die Vergasungen in den Vernichtungslagern dadurch erklären könnte, dass die Täter von Adolf Hitler verführt wurden, dass sie einem besonders brutalen Menschenschlag angehörten oder dass sie sämtlich eliminatorische Antisemiten waren, die aufgrund eines in der deutschen Kultur tief verwurzelten Hasses gegen Juden quasi zwangsläufig zu „Hitlers willigen Vollstreckern“ (Daniel Goldhagen) wurden.

Doch eine solche Personalisierung der Verantwortung stößt schnell an ihre Grenzen. Zweifellos wurde der Nationalsozialismus von einem großen Teil der deutschen Bevölkerung begrüßt, zweifellos gab es in den Polizeitruppen und den Vernichtungslagern Personen, die ihren Job als Möglichkeit sahen, einen tiefsitzenden Sadismus auszuleben, und zweifellos gab es unter den überzeugten Antisemiten in Deutschland manche, die auch eine „Ausrottung“ der jüdischen Bevölkerung aktiv propagierten. Aber das Überraschende ist, dass an den Massentötungen viele Personen beteiligt waren, an denen vor Beginn des Zweiten Weltkrieges ein solch mörderisches Verhalten oder eine entsprechende Gesinnung nicht beobachtet wurde und nach dem Zweiten Weltkrieg auch nie wieder beobachtet wurde.

Weswegen – so die wohl zentrale Frage der Holocaustforschung – waren „ganz normale Deutsche“ bereit, Hunderte, ja manchmal Tausende von Männern, Frauen und Kindern zu demütigen, zu quälen und zu töten?

Die kontrovers geführte Debatte in der Holocaustforschung dreht sich um die Frage, in welchem spezifischen Sinne diese Männer „normal“ waren. Waren es – so die Zusammenfassung der bisherigen Debatte in einer einzigen Frage – „ganz normale Deutsche“ oder „ganz normale Männer“ (Christopher

* Der Beitrag basiert auf „Ganz normale Organisationen. Zur Soziologie des Holocaust“, dem aktuellen Buch des Autors, das soeben im Suhrkamp Verlag erschienen ist.

Browning)? Den unbedarften Leser mag dieser Gegensatz überraschen, weil es naheliegt, dass es sich bei den meisten am Holocaust beteiligten Personen sowohl um „Männer“ als auch um „Deutsche“ gehandelt hat. Die Betonung des einen oder des anderen Wortes macht in der Debatte jedoch den grundlegenden Unterschied aus.

Die Grenzen einer Diskussion

Mit der Betonung des Wortes „Männer“ wird herausgestellt, dass im Prinzip jede männliche Person zur Tötung der Juden imstande gewesen wäre, wenn sie sich nur in der gleichen Situation wie die Angehörigen jenes häufig untersuchten Reserve-Polizeibataillons 101 befunden hätte. Damit diese „ganz normalen Männer“ zu „Mördern“ werden konnten, bedurfte es – wie vor allem Christopher Browning feststellt – einer Reihe von Bedingungen: Einer „Brutalisierung in Kriegszeiten“, eines ausgeprägten „Rassismus“, eines „arbeitsteiligen Vorgehens verbunden mit wachsender Routine“, eines gerade in der Führungsschicht dominierenden „Karrierismus“, „blindem Gehorsam und Autoritätsgläubigkeit“ sowie einer „ideologischen Indoktrinierung und Anpassung“. Dazu kamen eine „ausgeprägte Korpsmentalität“, „ein erheblicher Gruppendruck“ sowie „Alkoholexzesse, verbunden mit einer immer weiter fortschreitenden Abstumpfung gegenüber Gewalttaten jeder Form“. Hinter diesem Bündel aus handlungsleitenden Faktoren steckt letztlich ein moderater strukturalistischer Ansatz, der auf die eher begrenzten Handlungsmöglichkeiten einzelner Personen im Zwangsapparat des NS-Staates verweist.

Mit der Betonung des Wortes „Deutscher“ wird nicht ausgeschlossen, dass Brutalisierung, Gruppendruck oder Autoritätsgläubigkeit eine Rolle gespielt haben. Gerade bei den nichtdeutschen Beteiligten am Holocaust – beispielsweise den in den besetzten Gebieten rekrutierten Hilfstruppen aus nichtjüdischen Ukrainern, Polen, Letten, Litauern oder Esten – seien, so das Argument, solche Faktoren wichtig gewesen, und auch bei den deutschen Polizisten, SS-Angehörigen und Wehrmachtsoldaten könnten diese Aspekte nicht komplett ignoriert werden. Diese Faktoren seien aber für das Verhalten der Deutschen bestenfalls zweitrangig gewesen.

Die „ganz normalen Deutschen“ seien – so besonders Daniel Goldhagen – aufgrund eines lange schon vorherrschenden und auf Vernichtung zielenden Antisemitismus zu dem Schluss gekommen, „dass die Juden sterben sollten“. „Die Täter“ hätten sich an ihren eigenen, kulturell tief verankerten „Überzeugungen und moralischen Vorstellungen“ orientiert und die Massenvernichtung der Juden deshalb für gerechtfertigt gehalten. Diese Erklärung ist letztlich die radikale Variante eines voluntaristischen Ansatzes in der Holocaustforschung, der auf den eigenen Antrieb der Täter verweist. Die Deutschen, so die Kurzformel, „wollten nicht Nein“ zum Holocaust sagen, ja, sie wollten sogar zu großen Teilen Ja zur Ermordung der europäischen Juden sagen.

Doch beide Erklärungsansätze sind unbefriedigend. Der voluntaristische Ansatz, das Verhalten über einen tiefsitzenden eliminatorischen Antisemitismus der Deutschen zu erklären, geht von einer simplen Übereinstimmung zwischen den Zwecken der Polizei – „Vernichtung der europäischen Juden“ – und den Motiven der Organisationsmitglieder – „eliminatorischer Antisemitismus“ – aus. Diese Erklärung versagt aber spätestens dann, wenn es um die Beteiligung von nichtdeutschen Hilfskräften – den „Fußvölkern der Vernichtung“ – geht.

Demgegenüber hat der auf die Vielzahl von Faktoren verweisende strukturalistische Ansatz zwar den Vorteil, dass man sich mit einem Strauß von Erklärungen letztlich nicht irren kann. Aber das ist auch der Nachteil. Die unterschiedlichen Motive werden in einer biederen Faktorenforschung aneinandergereiht. Die verschiedenen Aspekte werden weder begründet, gewichtet noch – und das wiegt schwerer – zueinander in Beziehung gesetzt. Man nimmt an, dass eine antisemitische Grundeinstellung, kriegsbedingte Brutalisierung, Karriereorientierung, Autoritätsgläubigkeit, Korpsmentalität und Gruppendruck eine Rolle gespielt haben, aber wie das alles miteinander zusammenhängt, bleibt unklar.

Die Durchführung des Holocaust mittels staatlicher Gewaltorganisationen

Bei der Betrachtung des Holocaust springt aus soziologischer Perspektive ein Aspekt ins Auge: Mehr als 99 Prozent aller Tötungen von Juden wurden durch Mitglieder staatlicher Gewaltorganisationen durchgeführt. Als staatliche Gewaltorganisationen werden Organisationen wie Armeen, Milizen und Polizeien verstanden, die Gewalt androhen und einsetzen, um staatliche Entscheidungen durchzusetzen. Sie unterscheiden sich von nichtstaatlichen Gewaltorganisationen wie Schlägertrupps, Terrororganisationen oder marodierenden Söldnergruppen dadurch, dass sie ihre Handlungen mit der Durchsetzung von staatlich legitimierten Ansprüchen begründen können.

Sicherlich gab es während der NS-Zeit vielfältige nichtstaatlich organisierte Formen von Gewalt gegen Juden. Man denke nur an die Gewaltakte während der Boykotte von jüdischen Geschäften kurz nach der Machtübernahme der Nationalsozialisten im Jahre 1933, an die Zurschaustellung jüdischer und nichtjüdischer Bürger wegen vermeintlicher „Rassenschande“ und an die Zerstörung von Synagogen, Geschäften und Wohnungen während der Novemberpogrome im Jahr 1938. Die Massenexekutionen von Juden und die Deportationen in die Vernichtungslager aber wurden – und diese Differenz ist zentral – nicht als private Initiative von antisemitischen Interessenorganisationen betrieben. Sie waren vielmehr Teil eines staatlichen Programms zur Vernichtung der europäischen Juden.

Die „ganz normalen Männer“ und die „ganz normalen Frauen“ fingen in dem Moment an, sich an Tötungen von Juden zu beteiligen, als sie als Mitglied einer staatlichen Organisation aufgefordert wurden, ihren Beitrag zum

Vernichtungsprogramm zu liefern. Und fast alle von ihnen hörten damit genau in dem Moment wieder auf, als sie diese Tötungsorganisationen verließen. Jedenfalls setzten – soweit wir wissen – die wenigsten ehemaligen Ordnungspolizisten, SD-Mitarbeiter oder Wehrmachtsoldaten nach ihrem Ausscheiden die Erschießung von religiösen oder ethnischen Minderheiten als Privatinitiative fort. Der Holocaust lässt sich zwar nicht allein über das Verhalten in Organisationen erklären – dazu spielen die rechtlichen, politischen, wissenschaftlichen oder wirtschaftlichen Bedingungen eine zu große Rolle –, aber ohne ein grundlegendes Verständnis von Organisationen kann man die Beteiligung der „ganz normalen Männer“, der „ganz normalen Frauen“ am Holocaust nicht verstehen.

Jenseits des Bildes von Organisationen als Maschinen

Nun ist die pure Erkenntnis, dass der Holocaust ein sich maßgeblich auf staatliche Organisationen stützendes Tötungsprogramm war, alles andere als originell. Schließlich ist auf den ersten Blick klar, dass der überwiegende Teil der Juden nicht im Rahmen von „unorganisierten“ wilden Pogromen getötet wurde, sondern von Mitgliedern staatlicher Gewaltorganisationen im Zuge der Durchsetzung der NS-Politik. Mit Blick auf die organisatorische Rahmung wurde aber bisher mit einem fast karikaturhaften, letztlich auf Max Weber zurückgehenden Verständnis von Organisationen gearbeitet. Beeindruckt von Webers Beschreibung des maschinenartigen „bürokratischen Mechanismus“ mit seiner „Präzision“, „Schnelligkeit“, „Eindeutigkeit“, „Aktenkundigkeit“, „Kontinuierlichkeit“, „Diskretion“, „Einheitlichkeit“, „straffen Unterordnung“, „Ersparnissen an Reibungen“ wird der Holocaust in letzter Konsequenz damit erklärt, dass sich die Nutzung der „bürokratischen Mechanismen“ zur massenweisen Tötung von Personen anbot.

Letztlich wurde bisher mit einem Organisationsverständnis gearbeitet, mit dem schon Hannah Arendt in ihrer Charakterstudie Adolf Eichmanns grandios gescheitert ist. Mit einem an Max Weber angelehnten Organisationsverständnis kann der Holocaust nur als „bürokratisch geplanter“, „industriell durchgeführter“ „Verwaltungsmassenmord“ verstanden werden. Der Holocaust kommt als eine in „Todesfabriken“ durchgeführte „spurenlose Vernichtung von Menschen in großer Zahl“ daher. Die „Todesfabrik“ erscheint als ein „nahezu reibungslos funktionierender Apparat“, in dem mit „hoher Kapazität und Geschwindigkeit“ Menschen ermordet wurden – und das, obwohl wir schon aus soziologischen Studien über Auto- und Flugzeugfabriken wissen, dass „reibungslos funktionierende Apparate“ eine reine Fiktion des Managements sind.

Als Synonym für den Holocaust konnte in dieser Perspektive dann auch nur „Auschwitz“ stehen und eben nicht die häufig improvisierten Massenerschießungen, die teilweise chaotisch ablaufenden Ghettoliquidierungen oder die durch Planungsprobleme gekennzeichneten ersten Massentötungen in den Vernichtungslagern Bełżec, Sobibór oder Treblinka.

Mit dieser auf einem simplifizierten Verständnis von Organisationen basierenden Beschreibung handelte sich die Forschung jedoch alle Probleme ein, die schon die an Max Weber orientierte Organisationsforschung gekennzeichnet hatte: Überbetonung der an Zwecken ausgerichteten Rationalität von Organisationen, die Missachtung der Tatsache, dass Organisationen häufig mit sich widersprechenden Zielen ausgestattet sind, die Unterschätzung der Widersprüche in der Orientierung des Handelns von Personen, die Ignorierung der „von unten“ kommenden Initiativkraft oder die Vernachlässigung der Bedeutung der „Unterwachung der Vorgesetzten“, durch die die Untergebenen die Entscheidungen des Spitzenpersonals maßgeblich vorbereiten.

Aus der Perspektive der systemtheoretischen Soziologie wird das Verhalten der Angehörigen der Ordnungs- und Sicherheitspolizei, der Wehrmacht oder der Waffen-SS dabei nicht – wie noch von Hannah Arendt – einfach nur als Verhalten im Rahmen einer sehr genau spezifizierten formalen Mitgliedschaftsrolle verstanden, sondern es kann vielmehr erklärt werden, weswegen sie die Tötung von Juden initiativ betrieben haben, weswegen sie aktiv an der Verfeinerung zur Deportation und Tötung mitgewirkt haben, weswegen sie Erschießungen häufig auch im Grenzbereich des von der Organisation Geduldeten vorgenommen haben und vielfach auch lustvoll Grausamkeiten begangen haben.

Nicht alle eingesetzten Polizisten mögen sich mit dem Zweck der Vernichtung der europäischen Juden identifiziert haben, aber auch diejenigen, die die antisemitischen Schulungen bloß über sich ergehen ließen, trugen dazu bei, dass die Tötung von Juden als eine polizeiliche Aufgabe betrachtet wurde, die eben zu bewältigen ist. Auch die Polizisten, die erklärten, sich nicht an der Tötung der Juden beteiligen zu können und sich somit den Anforderungen der Zwangsorganisation entzogen, taten dies – durch Verweis auf die eigene Schwäche, auf Krankheit oder auf ihr Gewissen – so, dass das Tötungsprogramm ungestört weiterlaufen konnte. Die Erwartung, sich an den Ghettoräumungen, Deportationen und Erschießungen zu beteiligen, musste häufig nicht über die Hierarchie durchgesetzt werden, sondern war Teil der Erwartungen, die die Kameraden gegenseitig an sich stellten. Diese kameradschaftlichen Erwartungen wurden dadurch gestärkt, dass sich bei den Aktionen Möglichkeiten boten, sich entgegen den Regeln der Organisationen an den Juden zu bereichern. Das hohe Maß an Brutalität, das häufig über das formale Erlaubte und für den Auftrag funktional Notwendige hinausging, erleichterte den Bataillonsangehörigen die Tötung der Opfer. Es waren also gerade die Abweichungen, die Uminterpretationen und die Initiativkraft der Organisationsmitglieder, die die Durchsetzung des Holocaust ermöglichten.

Organisationen – egal ob Polizeien oder Armeen, Unternehmen oder Verwaltungen, Krankenhäuser oder Schulen – setzen unterschiedliche Mittel zur Motivation ihrer Mitglieder ein. Mit Geld können Organisationen selbst für unattraktive Aufgaben Mitglieder rekrutieren, wenn sie nur bereit sind, dafür entsprechend zu bezahlen. Und da der Geldbedarf von Personen „chronisch“ ist, können Mitglieder auf diesem Weg nicht nur zeitlich befristet, son-

dern dauerhaft gebunden werden. Organisationen bieten ihren Mitgliedern attraktive Zwecke an, was für die Organisation einerseits den Vorteil hat, dass sich Organisationsmitglieder nicht nur günstig – oder sogar kostenlos – gewinnen lassen und andererseits die Mitglieder auch aufgrund ihrer Identifikation mit den Zwecken ohne hohen Kontrollaufwand zu Leistungen motiviert werden können. Andere Organisationen binden ihre Mitglieder über Handlungsattraktivität. In diesen Fällen stellt die Ausübung der Tätigkeit geradezu das Motiv für die Mitgliedschaft dar, und die Mitglieder sind nicht selten bereit, für die Möglichkeit zur Ausübung dieser Tätigkeit zu bezahlen. Besonders staatliche Gewaltorganisationen stützen sich bei der Bindung ihrer Mitglieder auch auf Zwang und setzen eigene Erzwingungsmittel – etwa eine organisationsinterne Polizei oder organisationseigene Gefängnisse – ein, um das Verbleiben der Mitglieder in der Organisation sicherzustellen. Aber Zwang reicht in der Regel nicht aus, um auch die Leistungsmotivation von Mitgliedern sicherzustellen. Deswegen spielt Kollegialität als Motivationsmittel in Organisationen eine zentrale Rolle. Häufig werden Aufgaben deswegen bereitwillig erfüllt, weil es sonst die Kollegen machen müssen.

Aus der Sicht der Leitung vieler Organisationen sollten sich deren Mitglieder möglichst aus Personen rekrutieren, die sich mit ihren Zwecken voll identifizieren. In diesem Punkt unterscheidet sich der Wunschtraum der Geschäftsführerin eines heutigen mittelständischen Unternehmens oder des Vorsitzenden einer demokratischen Partei nicht grundlegend von der Vorstellung der Führung der NS-Organisationen. Das Idealbild scheint das einer Organisation zu sein, in der die Motive der Organisationsmitglieder perfekt zu den Zwecken der Organisation passen. Ist eine solche Übereinstimmung zwischen Organisationszwecken und Mitgliedschaftsmotiven gegeben, könne, so die Annahme, die Kontrolle durch die Hierarchie stark reduziert werden, weil man sich auf die Initiativkraft der Mitglieder verlassen könne. Und es bestünde dann zudem die Möglichkeit, bei den Gehältern zu sparen, weil ja die Zwecke der Organisation selbst motivierend wirkten.

Im NS-Staat wurde eine solche vermeintliche Übereinstimmung zwischen Organisationszwecken und Mitgliedschaftsmotivationen geradezu zelebriert. Wenn Hitler die „Geschlossenheit des deutschen Volkskörpers“ propagierte und sich überzeugt zeigte, dass „das deutsche Volk“ in „höchster Entschlossenheit seiner Führung“ folgen werde, unterstellte er, dass die Mitglieder der Organisationen des NS-Staates sich mit den Zwecken des NS-Staates voll identifizieren würden.

Aber nur die wenigsten Organisationen – und hier stellen die NS-Organisationen keine Ausnahme dar – verlassen sich darauf, dass allein schon der Zweck der Organisation ausreicht, um Mitglieder dazu zu motivieren, alle von der Organisation erwarteten Handlungen auszuführen. Organisationen versuchen deswegen zwar, Mitglieder zu rekrutieren, die sich mit dem Organisationszweck identifizieren, oder wenigstens angeworbene Mitglieder für den Zweck der Organisation zu begeistern, aber in den meisten Fällen werden zusätzliche Mittel eingesetzt, um die Mitglieder zu motivieren: Zwang, Geld, kollegiale Erwartungen oder attraktive Tätigkeiten.

Die Generalisierung von Mitgliedschaftsmotivationen

Der Trick, den Organisationen anwenden, besteht darin, dass sie Motivationen ihrer Mitglieder generalisieren. Unabhängig davon, welche Motive der Mitglieder für den Eintritt und den Verbleib in der Organisation relevant waren bzw. sind, letztlich stellt die Organisation über die Formalisierung ihrer Mitgliedschaftserwartungen – also das Abhängigmachen des Verbleibens in der Organisation von der Befolgung der formalen Erwartungen – sicher, dass sich Mitglieder mit ganz unterschiedlichen Motiven den Erwartungen der Organisation unterwerfen. Alle Organisationsmitglieder müssen sich an diesen formalen Erwartungen orientieren – auch diejenigen, die sich hochgradig mit dem übergeordneten Zweck der Organisation identifizieren und deswegen für die Organisation zum Problem werden können, weil sie zu allzu selbstständigen „Übersetzungen“ des Oberzwecks in konkrete Handlungen neigen. So verbot Heinrich Himmler angesichts der Verselbstständigung des Terrors gegen die Juden sämtliche Einzelaktionen von SS-Angehörigen gegen Juden „auf Schärfste“. Er kündigte an, selbst kleinste Zuwiderhandlungen mit dem Ausschluss aus der SS zu ahnden, und betonte, dass die Festlegung der Vorgehensweise zur „Lösung der Judenfrage“ nur der NS-Führung vorbehalten sei und nicht von einzelnen SS-Männern auf eigene Faust betrieben werden dürfe. Und ein begeisterter Soldat, der zu dem Ergebnis gekommen wäre, dass es im Sinne der Wehrmacht sinnvoller sei, statt an der Westfront an der Ostfront zu kämpfen und sich dort zum Einsatz gemeldet hätte, wäre vermutlich wegen Fahnenflucht verurteilt worden.

Über die Generalisierung der Mitgliedschaftsmotive erlangte der NS-Staat eine gewisse Flexibilität in der Personalrekrutierung. Obwohl es im Zuge des Krieges aufgrund der hohen Verluste in den besetzten Gebieten zu einer „Heterogenisierung“ des Personals kam, konnte das Tötungsprogramm trotzdem uneingeschränkt fortgeführt werden. Es machte dafür faktisch keinen Unterschied, ob es durch Mitglieder des Reichssicherheitshauptamtes, der Gestapo oder der SS-Division Totenkopf oder durch Notdienstverpflichtete, Reservisten der Waffen-SS oder durch Angehörige der Reserve-Polizeibataillone durchgeführt wurde.

Zudem konnte der NS-Staat die eingesetzten Motivationsmittel je nach Lage variieren. Als man sich gegen Ende des Krieges nicht mehr darauf verlassen konnte, dass die Soldaten und Polizisten aufgrund der Identifikation mit dem NS-Staat oder aufgrund der Loyalität mit den Kameraden schossen, ließ sich durch die Verhängung von drakonischen Strafen immer noch sicherstellen, dass die Personen in den Organisationen verblieben. Der NS-Staat geriet dadurch in gewisse Darstellungsschwierigkeiten, denn die durch die NS-Propaganda gepflegte vermeintliche Identifikation des Volkes mit dem Führer auch in Krisenzeiten ließ sich zunehmend schwer mit der steigenden Zahl von exekutierte Desertieren in Einklang bringen. Aber letztlich konnte sich der NS-Staat im Großen und Ganzen darauf verlassen, dass seine Programme ausgeführt wurden. Und erst durch die Generalisierung der Mitgliedschaftsmotive gewannen die NS-Organisationen Elastizität: Sie

konnten in gewissen Grenzen ihre Zwecke ändern, ohne sich sofort fragen zu müssen, ob sie für ihre Mitglieder dann noch attraktiv waren. Überspitzt ausgedrückt: Aus der Perspektive der Wehrmacht war es funktional, dass Wehrmachtsoldaten, die vor 1941 mit sowjetischen Soldaten in verschiedenen Feldern bereitwillig kooperierten, nach 1941 umstandslos in einem Krieg gegen den vermeintlichen „russischen Untermenschen“ eingesetzt werden konnten. Es war aus der Perspektive des NS-Staates funktional, dass die Männer und Frauen, die zuerst im Rahmen der „Aktion T4“ für die Tötung von geistig Behinderten und psychisch Kranken zuständig waren, nach Abschluss der Aktion problemlos für den Aufbau der Vernichtungslager in Belzec, Sobibor und Treblinka abgestellt werden konnten.

Die Zweitrangigkeit der Motivlagen

Es hätte fast schon etwas Beruhigendes, wenn man den Holocaust allein aus einem Motiv heraus erklären könnte – etwa dadurch, dass sich ein Haufen überzeugter Nationalsozialisten zusammengetan hätte, um ihr Programm des „eliminatorschen Antisemitismus“ in die Tat umzusetzen, oder durch eine erfolgreiche „rassistische Indoktrination“ großer Teile der Bevölkerung. Zur Verhinderung weiterer Genozide würde es dann ausreichen, den „rassistischen Haufen“ zu identifizieren und ihn mit politischen Mitteln zu bekämpfen oder der rassistischen Indoktrination mit einer entsprechenden Aufklärungskampagne entgegenzuwirken.

Das Beunruhigende am Holocaust liegt jedoch gerade darin, dass es bei organisierten Gewaltanwendungen zweitrangig ist, aus welchen Motiven sich Personen an Folterungen, Erschießungen oder Vergasungen beteiligen. Auf Gewaltanwendung spezialisierte Organisationen müssen sich natürlich darauf einstellen, dass ihre Mitglieder sich mit dem Zweck der Tötungen voll identifizieren, dass sie den Zwecken der Organisation eher neutral gegenüberstehen und sich die Beteiligung an von der Organisation als sinnvoll erachteten Handlungen „abkaufen“ oder „abnötigen“ lassen oder dass sie den konkreten Handlungen vielleicht sogar mit Skepsis begegnen. Was am Ende für die Organisation zählt, ist allein, dass die von ihr erwarteten Handlungen ausgeführt werden.

Ohne ein grundlegendes Verständnis von Organisationen kann man die Beteiligung der „ganz normalen Männer“, der „ganz normalen Deutschen“ am Holocaust nicht verstehen. Organisationen, die sich auf Foltern und Töten spezialisieren, funktionieren nicht grundsätzlich anders als Organisationen, die Kranke pflegen, für Eiscreme werben, Schüler unterrichten oder Autos bauen. Die besorgniserregende Erkenntnis lautet, dass nicht nur die Mitglieder in auf Massentötungen spezialisierten Organisationen häufig ganz normale Menschen sind, sondern dass auch die Organisationen, über die die Massentötungen geplant und durchgeführt werden, Merkmale ganz normaler Organisationen aufweisen. Hierin aber liegt die eigentliche Mahnung des Holocaust.