



HSBA - Hamburg School of Business Administration

Einsatz von Objectives and Key Results in Startups zur Bewältigung von Wachstumskrisen: Eine systematische Literaturanalyse auf Basis des Greiner-Modells

Art des Dokuments:	Projektarbeit
Studiengang:	DTS24
Studienjahr:	WiSe 2025
Studienfach:	Praxisprojekt
Prüfer:	Prof. Dr. Michael Höbig
Eingereicht von:	Philipp Polte 5135 30.04.2000 <i>philipp.polte@myhsba.de</i> Laura Frischkorn 6816 13.08.1999 <i>laura.frischkorn@myhsba.de</i> Kenneth-Nolan Kross 6832 18.10.2001 <i>kenneth-nolan.kross@myhsba.de</i>
Bearbeitungszeit:	vom 03.11.2025 bis 25.01.2026
Eingereicht am:	28. Januar 2026
Wortanzahl ohne Anhang (prüfungsrelevant)	8453
Wortanzahl mit Anhang	11623
Wortanzahl gesamtes Dokument	12669

Gendergerechte Sprache

Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf geschlechtergerechte Sprache verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen beziehen sich ausdrücklich auf alle Geschlechter.

Abstract

Startups gelten als wichtige Innovationstreiber, jedoch scheitert ein Großteil bereits in frühen Wachstumsphasen. Als zentrales Problem erweist sich die Steuerung und Koordination schnellen Wachstums, da laut des Wachstumsmodells nach Greiner jede Entwicklungsphase in eine spezifische Wachstumskrise mündet, die nur durch angepasste Führungs- und Organisationsmaßnahmen bewältigt werden kann. Das Objectives and Key Results (OKR) Framework, ein Managementinstrument zur agilen Zielsteuerung, könnte helfen, solche Krisen zu überwinden, wurde aber im Kontext von Startup Scheitern bislang kaum untersucht. Diese Projektarbeit nutzt Greiners Modell als theoretischen Rahmen und führt eine systematische Literaturanalyse nach PRISMA durch. Die Analyse zeigt, dass eine erfolgreiche OKR-Implementierung folgende zentrale Voraussetzungen erfordert: eine von Vertrauen, Transparenz und Lernbereitschaft geprägte Führungskultur, klare Prozesse und Strukturen sowie methodische Kompetenz und technische Systeme für das Zielmanagement. Unter diesen Bedingungen können OKRs in schnell wachsenden Startups eingesetzt werden, um die im Greiner-Modell beschriebenen Wachstumskrisen zu bewältigen. Durch fokussierte und transparente Zielsetzungen könnte das OKR-Framework dazu beitragen, Probleme wie Führungsdefizite oder Koordinationsmängel frühzeitig aufzufangen. Insbesondere in Übergangsphasen vom gründerzentrierten hin zum dezentralen Wachstum (Greiner-Phasen 2–3) schafft OKR Mehrwert, indem es Autonomie und Ausrichtung verbindet und einem drohenden Kontrollverlust vorbeugt. Die Arbeit adressiert eine Forschungslücke zwischen Startup-Wachstumsdynamik und OKR-Einsatz und liefert praktische Hinweise für Gründer und Manager, wie OKR unter geeigneten Bedingungen zur Bewältigung von Wachstumskrisen und zur Förderung nachhaltigen Wachstums beitragen kann.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
2 Theoretischer Bezugsrahmen	3
2.1 Das Wachstumsmodell nach Greiner	3
2.2 Objectives and Key Results	7
2.3 Startups	8
3 Methodik der systematischen Literaturanalyse	11
3.1 Forschungsdesign	11
3.2 Suchstrategie	12
3.3 Screening-Prozess	13
3.4 PRISMA-Flow-Diagramm	15
3.5 Datenextraktion und Syntheselogik	16
4 Ergebnisse der Literaturanalyse	17
4.1 Überblick über die eingeschlossenen Studien	17
4.2 Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche OKR-Implementierung	21
4.3 Ursachen des Startup-Scheiterns	27
5 Diskussion	32
6 Fazit und Ausblick	38
Literaturverzeichnis	40
Anhang	i
Ehrenwörtliche Erklärung	ix

Abkürzungsverzeichnis

KMU Small and Medium-sized Enterprises

PRISMA Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses

OKR Objectives and Key Result

Abbildungsverzeichnis

1	Vorgehen und Selektion in der Systematischen Literaturrecherche: Prisma Flussdiagramm	15
2	Zeitliche Verteilung der in die Literaturanalyse eingeschlossenen Studien	18
3	Branchenbezogene Verteilung der in die Literaturanalyse eingeschlossenen Studien	19
4	Regionale Verteilung der in die Literaturanalyse eingeschlossenen Studien . . .	20
5	Verteilung der OKR-spezifischen Literatur nach Unternehmensform	21

Tabellenverzeichnis

1	Scheiterursachen von wachsenden Unternehmen entlang der Greiner-Phasen . .	32
2	Phasenspezifische Handlungsempfehlungen für wachsende Unternehmen beim OKR-Einsatz	37

1 Einleitung

Startups gelten als wichtige Treiber von Innovation und Wirtschaftswachstum, jedoch scheitert ein Großteil dieser jungen Unternehmen bereits in frühen Jahren ihres Bestehens (Binowo 2025, 256). Ein zentrales Erfolgshemmnis liegt in der Koordination und Steuerung schnellen Wachstums, da Startups mit zunehmender Unternehmensgröße im Verlauf ihrer organisationalen Entwicklung vermehrt mit spezifischen Herausforderungen und krisenhaften Umbrüchen konfrontiert sind. Nach dem von Greiner entwickelten Wachstumsmodell durchläuft ein Unternehmen mehrere Wachstumsstadien, die jeweils in eine charakteristische *Wachstumskrise* münden (Greiner 1972, 166,168). Diese Krisen können nur durch entsprechende Veränderungen im Führungs- und Organisationsstil überwunden werden. Auch empirische Untersuchungen belegen, dass die Natur der organisatorischen Probleme sich mit fortschreitendem Wachstum wandelt (Kazanjian 1988, 261, 274), was betont, dass in unterschiedlichen Wachstumsphasen jeweils angepasste Managementansätze erforderlich sind.

Vor diesem Hintergrund gewinnen geeignete Management- und Steuerungsinstrumente im Kontext schnellen Wachstums an Bedeutung. In der Entwicklung eines Unternehmens kann es entscheidend sein, klare Ziele zu definieren, Verantwortlichkeiten anzupassen und die strategische Ausrichtung trotz steigender Komplexität aufrechtzuerhalten (Lihl, Mahlendorf und Schmoltzi 2019, 44). Ein Ansatz, der hierbei in den letzten Jahren vermehrt Aufmerksamkeit erhalten hat, ist das *Objectives and Key Result (OKR)* Framework. Dieses auf der *Management-by-Objectives*-Philosophie beruhende Führungsmodell wurde vor allem durch Erfolge in Technologieunternehmen bekannt (Teipel und Alberti 2019, 34) und gilt als effizientes Werkzeug, um Unternehmensziele zu formulieren und deren Umsetzung mittels messbarer Schlüsselergebnisse nachzuverfolgen (Becker, Feichtinger und Gechter 2022, 60).

Als theoretischer Bezugsrahmen zur Untersuchung wachstumsbedingter Krisen dient in dieser Arbeit das Greiner-Modell. Dieses Modell der organisationalen Entwicklung gliedert das Unter-

nehmenswachstum in aufeinanderfolgende Phasen und identifiziert für jede Phase eine typische Managementkrise (Greiner 1997, 11). Das Greiner-Modell bietet somit einen strukturierenden Rahmen, um die Dynamiken im Wachstum von Startups systematisch zu analysieren. Allerdings wurde der Einsatz moderner Managementansätze wie OKR zur Bewältigung dieser nach Greiner auftretenden Wachstumskrisen bislang kaum wissenschaftlich untersucht. Obwohl zum einen die Herausforderungen wachstumsstarker Startups dokumentiert sind (Leavy 2021, 33-35) und zum anderen OKR als Steuerungsinstrument vermehrt Beachtung findet (Silva und Santos 2024, 1-3), fehlt es an Studien, die beide Perspektiven zusammenführen. Hier setzt die vorliegende Arbeit an, indem sie die Forschungslücke im Spannungsfeld von Startup-Wachstum, Krisenbewältigung und OKR-Einsatz adressiert.

Der Zweck und die Zielvorstellung der Projektarbeit besteht somit aus der Bearbeitung und der gezielten Beantwortung der nachfolgenden Forschungsfragen:

Welche Rahmenbedingungen sind für die Implementierung von OKRs erforderlich?

Wie können schnell wachsende Startups die Wachstumskrisen nach Greiner mithilfe von OKRs überwinden?

Das Ziel der Untersuchung ist es, die Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen für die Einführung von OKR in schnell wachsenden Startups herauszuarbeiten und aufzuzeigen, wie durch den gezielten OKR-Einsatz die im Greiner-Modell beschriebenen Wachstumskrisen bewältigt werden können.

2 Theoretischer Bezugsrahmen

2.1 Das Wachstumsmodell nach Greiner

Grundannahmen und Struktur des Greiner-Modells

Greiner (1997) entwickelt ein Stufenmodell des Unternehmenswachstums, das primär auf intern gewachsenen Entwicklungsmustern basiert und externe Marktbedingungen nur nachrangig berücksichtigt (Greiner 1997, 1). Zentrale Annahme ist, dass Organisationen im Zeitverlauf typische Entwicklungsphasen durchlaufen, die jeweils aus längeren evolutionären Wachstumsperioden und kürzeren revolutionären Krisenphasen bestehen (Greiner 1997, 1). Evolution beschreibt Phasen kontinuierlichen Wachstums ohne grundlegende strukturelle Veränderungen, während Revolutionen tiefgreifende Umbrüche darstellen, in denen bestehende Managementpraktiken neu gestaltet werden müssen (Greiner 1997, 1). Mit jeder Wachstumsphase entstehen neue Herausforderungen, die mit den vorhandenen Strukturen nicht mehr lösbar sind und eine Krise auslösen (Greiner 1997, 1). Deren Bewältigung entscheidet über den Übergang in die nächste Entwicklungsstufe (Greiner 1997, 1). Greiner unterscheidet fünf idealtypische Phasen, getrennt durch vier Wachstumskrisen (Greiner 1997, 2). Die Geschwindigkeit dieses Prozesses hängt unter anderem von der Wachstumsdynamik der Branche ab (Greiner 1997, 3).

Die erste Phase (*Creativity*) umfasst die Gründungs- und frühe Wachstumsperiode eines Unternehmens (Greiner 1997, 5). Der Fokus liegt auf Produktentwicklung und Markterschließung, während formale Managementstrukturen kaum ausgeprägt sind. Kommunikation erfolgt informell, Kontrolle primär über Marktfeedback. Mit zunehmendem Wachstum werden diese Strukturen jedoch ineffizient, da steigende Komplexität formale Koordination und professionelle Managementsysteme erfordert (Greiner 1997, 5). Dies führt zu einer Führungskrise (*Leadership Crisis*), die typischerweise durch die Einführung einer professionellen Unternehmensführung überwunden wird (Greiner 1997, 5).

In der zweiten Phase (*Direction*) ist das Unternehmen durch zentralisierte Entscheidungsstrukturen, funktionale Aufbauorganisationen sowie formelle Planungs- und Kontrollsysteme gekennzeichnet (Greiner 1997, 5). Diese direktive Führung steigert zunächst Effizienz und Stabilität, wird mit wachsender Größe jedoch zunehmend als Einschränkung wahrgenommen (Greiner 1997, 6). Insbesondere mittlere Führungskräfte fordern mehr Entscheidungsspielraum, was in eine Autonomiekrise mündet (Greiner 1997, 6). Der Übergang zur nächsten Phase erfordert daher eine gezielte Delegation von Verantwortung.

Die dritte Phase (*Delegation*) ist durch eine weitgehende Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen geprägt (Greiner 1997, 6). Dezentrale Einheiten agieren häufig als eigenständige Profit Center, während das Top-Management primär über Berichtssysteme steuert. Diese Struktur fördert unternehmerisches Handeln und Marktnähe, führt jedoch zu Koordinationsproblemen und einem empfundenen Kontrollverlust der Unternehmensleitung (Greiner 1997, 6). Die daraus resultierende Kontrollkrise macht neue, unternehmensweite Koordinationsmechanismen erforderlich.

In der vierten Phase (*Coordination*) reagiert das Unternehmen mit dem Ausbau formaler Koordinations- und Kontrollsystemen (Greiner 1997, 7). Dezentrale Einheiten werden gebündelt, zentrale Stabsstellen gestärkt und unternehmensweite Planungs- sowie Berichtssysteme eingeführt. Diese Maßnahmen erhöhen Effizienz und Ressourcenkontrolle, führen jedoch langfristig zu zunehmender Bürokratisierung und Innovationshemmnissen (Greiner 1997, 8). Die daraus entstehende Bürokratiekrise erfordert einen grundlegenden Wandel der Organisations- und Führungslogik.

Die fünfte Phase (*Collaboration*) ist durch eine stärkere Teamarbeit, Selbstkoordination und gemeinsamen Werten gekennzeichnet (Greiner 1997, 7). Formale Hierarchien und Regeln treten zugunsten funktionsübergreifender Zusammenarbeit und sozialer Kontrolle in den Hintergrund. Ziel ist es, die bürokratischen Hemmnisse der vorherigen Phase zu überwinden und Problemlösungs- sowie Innovationsfähigkeit zu stärken (Greiner 1997, 7).

In einer späteren Überarbeitung relativiert Greiner die Annahme einer psychischen Erschöpfung als zentrale Krise am Ende der fünften Phase (Greiner 1998, 9). Stattdessen beschreibt er eine Krise der strategischen Wachstumsperspektive, in der internes Wachstumspotenzial ausgeschöpft ist. Daraus ergibt sich die Spekulation über eine mögliche sechste Phase, in der Wachstum zunehmend durch *extra-organizational solutions* wie Allianzen, Netzwerke oder Holdingstrukturen ermöglicht wird (Greiner 1998, 9).

Theoretische Einordnung und Begründung der Modellwahl

Unter den zahlreichen Modellen, die das Wachstum und die Entwicklungsstadien von Unternehmen beschreiben, nimmt das Stufenmodell nach Greiner (1972) eine prominente Stellung ein. So identifizierten etwa Churchill und Lewis (1987) und Scott und Bruce (1987) jeweils fünf typische Wachstumsstadien von kleinen Unternehmen, während Miller und Friesen (1984) einen Lebenszyklus mit fünf Phasen und zusätzlich möglichen Erneuerungsphasen beschreiben. Ein ähnliches Mehr-Phasen-Modell für technologieorientierte Jungfirmen wurde von Kazanjian (1988) entwickelt, der die jeweils dominierenden Herausforderungen in unterschiedlichen Entwicklungsstadien empirisch untersuchte. Insgesamt zeigen diese und weitere Ansätze (Romanelli und Tushman 1994, 1141), dass das Unternehmenswachstum vielfach als sequenzielle Abfolge qualitativ unterschiedlicher Phasen konzeptualisiert wird. Allerdings variieren die Modelle erheblich in der Anzahl und Definition der Phasen (Levie und Lichtenstein 2010). Eine Übersicht von neun einflussreichen Lebenszyklusmodellen durch Quinn und Cameron (1983) verdeutlicht zum Beispiel, dass die Autoren zwischen drei und zehn Phasen unterscheiden und teils unterschiedliche Kriterien für den Phasenübergang anlegen. Trotz dieser unterschiedlichen Ausprägungen teilen die Modelle die Grundannahme, dass Unternehmen mit wachsender Größe tiefgreifende Veränderungen ihrer Organisationsstruktur und Managementpraktiken durchlaufen.

Vor diesem Hintergrund wird das Greiner-Modell gewählt, da für den Fokus der vorliegenden Arbeit, die Bewältigung von Wachstumskrisen in Startups durch Management-Methoden wie OKRs, die identifizierten Krisentypen nach Greiner (1997) inhaltlich unmittelbar mit zentralen Herausforderungen wachstumsstarker Jungunternehmen in Verbindung bringen. So zählen etwa

mangelnde Führungsstrukturen, unklare Zielsetzungen oder Kommunikationsprobleme in wachsenden Teams laut empirischen Untersuchungen zu den häufigsten internen Problemfaktoren bei Startup-Pleiten (siehe Kapitel 4.3). Solche Befunde decken sich mit den von Greiner beschriebenen Krisenmustern, beispielsweise weist eine fehlende strategische Ausrichtung der Organisation auf die von Greiner formulierte Leadership-Krise der ersten Wachstumsphase hin, während eine zunehmende Entfremdung zwischen Geschäftsleitung und dezentralen Einheiten charakteristisch für die von Greiner skizzierte Kontrollkrise ist. Greiners Phasenmodell besitzt zudem einen hohen Abstraktionsgrad und ist branchenunabhängig formuliert, was seine Allgemeingültigkeit unterstreicht (Scott und Bruce 1987, 45). Gerade angesichts der Vielfalt von Startups, die sich in Geschäftsmodell, Branche und Organisationsform teils stark unterscheiden, bietet das Modell somit ein robustes, universell anwendbares Rahmenkonzept, ohne auf einen spezifischen Kontext beschränkt zu sein.

Gleichwohl ist festzuhalten, dass Greiners Phasenmodell, wie viele Lebenszyklus-Konzepte, nicht unumstritten ist. In der Forschung wird kritisiert, dass eine strikte lineare Phasenlogik der komplexen Realität unternehmerischen Wachstums nur bedingt gerecht wird (Levie und Lichtenstein 2010, 317-320). Empirische Studien konnten keine einheitliche Abfolge von Entwicklungsstadien nachweisen; vielmehr verlaufen Wachstumspfade oft heterogen, und nicht jedes Unternehmen durchläuft alle theoretisch postulierten Phasen vollständig (Kazanjian 1988, 259). Insbesondere bei Startups kann es, etwa aufgrund von Frühzeitigkeit des Scheiterns oder radikalen Geschäftsmodell-Pivots, zu abweichenden Verlaufsformen kommen, die vom idealtypischen Schema abweichen. Zudem basiert Greiners ursprüngliches Modell vorwiegend auf Beobachtungen etablierter Unternehmen in hierarchischen Strukturen der 1970er Jahre (siehe Kapitel 4.3). Moderne Organisationen mit flachen Hierarchien oder agilen Methoden könnten gewisse Krisen anders, möglicherweise abgeschwächer oder in veränderter Reihenfolge erleben. Kritiker monieren außerdem, dass der Lebenszyklusansatz tendenziell deterministische Implikationen hat, indem er eine normative Abfolge suggeriert (Romanelli und Tushman 1994, 1142). Greiner selbst relativierte jedoch sein Schema dahingehend, dass es sich um ein generalisierendes

Modell handelt, das nicht für alle Fälle invariabel gilt (Greiner 1997, 3). Die vorliegende Arbeit nutzt Greiners Phasenmodell daher bewusst als heuristischen Orientierungsrahmen und nicht als starres Gesetz. Es dient der strukturierten Einordnung typischer Wachstumskrisen und deren möglichen Bewältigungsstrategien, ohne zu unterstellen, dass jedes Startup zwangsläufig genau diese Abfolge durchlaufen muss.

2.2 Objectives and Key Results

Objectives and Key Result (OKR) werden von Doerr (2018) als strukturierte Managementmethode zur zielorientierten Steuerung von Organisationen konzipiert. Er beschreibt das OKR-Framework als:

a management methodology that helps to ensure that the company focuses efforts on the same important issues throughout the organization (Doerr 2018, 15)

Damit adressiert das Framework die Notwendigkeit, knappe Unternehmensressourcen auf wenige, organisationsweit abgestimmte Prioritäten zu konzentrieren und deren Umsetzung zugleich systematisch überprüfbar zu machen (Doerr 2018, 15). OKRs bestehen aus einem qualitativ formulierten *Objective* und einer begrenzten Zahl quantifizierter *Key Results*.

Das Objective bestimmt *what is to be achieved* und soll präzise, handlungsleitend, zeitlich befristet sowie für die Beteiligten bedeutsam und motivierend sein (Doerr 2018, 15). Es konkretisiert damit die strategische Stoßrichtung einer Organisationsebene und grenzt relevante von irrelevanten Aktivitäten ab. Auf unterschiedlichen Organisationsebenen formulierte Objectives sollen inhaltlich konsistent aufeinander aufbauen und so eine klare Verbindung zwischen übergeordneten strategischen Leitlinien und operativen Aktivitäten herstellen.

Key Results beschreiben demgegenüber *how we get to the objective*. Sie fungieren als messbare Leistungsindikatoren, anhand derer der Fortschritt *toward das Objective* überprüft wird

(Doerr 2018, 16). Doerr (2018) fordert spezifische, ambitionierte, aber realistisch erreichbare und eindeutig verifizierbare Key Results. Am Ende des Zielzeitraums gilt jedes Key Result binär als erreicht oder nicht erreicht. Die vollständige Zielerreichung eines OKR-Sets setzt die Erfüllung sämtlicher Key Results voraus (Doerr 2018, 16). Zusammenfassend bilden sie damit eine Ergebnislogik ab, die explizit macht, unter welchen messbaren Bedingungen das zugrunde liegende Objective als erfüllt gelten kann.

Konzeptionell unterscheidet Doerr (2018) OKRs von traditionellen, meist jährlich gesetzten Zielsystemen durch kurze Zyklen, hohe Transparenz und die Trennung von Leistungsbeurteilung und Vergütung (Doerr 2018, 30). Er beschreibt vier zentrale *Superkräfte* von OKRs: Fokussierung und Commitment auf wenige Prioritäten, vertikale und horizontale Ausrichtung (Alignment) der Ziele, systematisches Tracking des Fortschritts sowie die Nutzung ambitionierter Stretch-Ziele zur Förderung organisationalen Lernens (Doerr 2018, 22-23). Diese Merkmale zielen darauf ab, traditionelle, häufig hierarchische und überwiegend retrospektiv ausgerichtete Zielsysteme durch ein transparenteres, lernorientiertes und iteratives Steuerungsverständnis zu ersetzen.

Für wachstumsorientierte Organisationen, insbesondere Startups, impliziert diese Konzeption, dass OKRs als Instrument zur Bewältigung von Komplexität und Koordinationsanforderungen dienen können. Durch Priorisierung, Transparenz und regelmäßige Überprüfung werden strategische Wachstumsziele in überprüfbare Resultate überführt und damit potenziell anschlussfähig für die Analyse von Wachstumskrisen im Rahmen des Greiner-Modells gemacht. Gerade in Phasen raschen Wachstums, die mit zunehmender Spezialisierung, stärkeren Schnittstellenabhängigkeiten und wachsender organisatorischer Dichte einhergehen, können OKRs einen strukturierenden Referenzrahmen für Prioritätensetzung und Koordination liefern.

2.3 Startups

Startups werden in der Forschung als neu gegründete, temporäre Organisationen beschrieben, die sich noch auf der Suche nach einem skalierbaren und wiederholbaren Geschäftsmodell

befinden (Szathmári u. a. 2024, 1-3; Mikle 2020, 2-3). Die Gründer halten in der Regel selbst Unternehmensanteile und treffen zentrale strategische Entscheidungen eigenständig (Szathmári u. a. 2024, 1-3). Im Unterschied zu etablierten Unternehmen operieren Startups unter hoher Unsicherheit, in dynamischen Umfeldern und mit begrenzten Ressourcen (Szathmári u. a. 2024, 1-3; Binowo 2025, 2-3). Sie gelten als wesentliche Treiber von Innovation und Wirtschaftswachstum (Cantamessa u. a. 2018, 1) und entstehen häufig aus dem Anspruch heraus, mithilfe neuer Technologien neuartige Lösungen für bislang ungelöste Probleme zu entwickeln (Binowo 2025, 2). Charakteristisch ist dabei ein Innovations- und Wachstumspotenzial, das über jenes klassischer Small and Medium-sized Enterprises (KMU) hinausgeht (Mikle 2020, 2,5).

Die Abgrenzung von Startups zu traditionellen KMU erfolgt weniger über quantitative Kriterien als über qualitative Merkmale wie Innovationsorientierung, Skalierbarkeit und Wachstumsambition. Während Innovationsbestreben für Startups zentral ist, kann es für viele KMU eine untergeordnete Rolle spielen. Auch die Wachstumsziele unterscheiden sich deutlich: Startups streben rasches Wachstum an, wohingegen KMU eher langfristig stabile Entwicklung verfolgen (Mikle 2020, 3-5). Damit verbunden ist eine höhere Risikobereitschaft, da Geschäftsmodelle häufig auf ungetesteten Annahmen und neuen Märkten basieren (Mikle 2020, 3; Cantamessa u. a. 2018, 23-27).

Zentrale Merkmale von Startups sind Skalierbarkeit, starkes Wachstumsstreben und eine ausgeprägte Unsicherheitsstruktur. Ziel ist häufig die Erschließung eines *Blue Ocean* durch innovative Produkte oder Dienstleistungen sowie ein schnelles Hochskalieren des Geschäftsmodells. Wachstum gilt dabei als übergeordnetes Ziel, oft verbunden mit Exit-Strategien wie Börsengang oder Unternehmensverkauf (Mikle 2020, 2-3,5). Gleichzeitig sind Marktbedarf und Geschäftsmodell in frühen Phasen meist unvalidiert, was zu einem hohen Risiko des Scheiterns führt (Szathmári u. a. 2024, 2). Empirisch wird eine Misserfolgsquote von rund 90 % genannt (Szathmári u. a. 2024, 1), weshalb die Arbeitsumgebung häufig als *exciting but precarious* beschrieben wird (Leavy 2021, 32). Begrenzte Ressourcen zwingen Startups dazu, schnell zu lernen und ihr Angebot iterativ anzupassen, um einen Product-Market-Fit zu erreichen (Binowo 2025, 8-9).

Auch Organisation, Kultur und Führung unterscheiden sich deutlich von etablierten Unternehmen. Startups sind durch flexible, wenig formalisierte Strukturen, flache Hierarchien und mehrfach besetzte Rollen geprägt. Gründerteams übernehmen zentrale Führungsaufgaben, Entscheidungen werden kurzfristig und autonom getroffen (Szathmári u. a. 2024, 1-3). Die Unternehmenskultur ist von Experimentierfreude, Innovationsorientierung und Fehlertoleranz gekennzeichnet. Klassische Management- und Planungsansätze greifen hier oft nicht, weshalb agile Methoden mit kurzen Iterationszyklen und kontinuierlichem Kundenfeedback erforderlich sind (Binowo 2025, 3-4). Ein starker Teamzusammenhalt und eine gemeinsame Vision sind entscheidend, um Unsicherheit und hohe Arbeitsbelastung zu bewältigen (Binowo 2025, 3). Die Führung erfolgt häufig durch visionäre Gründerpersönlichkeiten, was einerseits antreibend wirkt, andererseits Risiken birgt, wenn Warnsignale ignoriert werden. Wie Eisenmann betont, kann *the line between visionary and cult leader become blurry* (Leavy 2021, 37). Effektive Startup-Führung erfordert daher neben Leidenschaft auch Reflexionsfähigkeit und Offenheit für Feedback (Mikle 2020, 6).

3 Methodik der systematischen Literaturanalyse

Dieses Kapitel beschreibt das methodische Vorgehen der systematischen Literaturanalyse, die als zentrale Forschungsmethode der Arbeit dient. Die Durchführung folgt den Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)-Richtlinien (Moher u. a. 2009), die eine transparente und nachvollziehbare Identifikation, Auswahl, Bewertung und Synthese relevanter wissenschaftlicher Literatur gewährleisten. Ziel ist die systematische Beantwortung der beiden Forschungsfragen zur Implementierung von OKRs und zur Rolle von OKRs bei der Bewältigung wachstumsbedingter Krisen in Startups.

3.1 Forschungsdesign

Die Arbeit folgt dem Design einer *systematischen Literaturanalyse*, um den bestehenden Forschungsstand zu OKRs sowie zu Wachstumskrisen und Startup-Failure systematisch, methodisch kontrolliert und reproduzierbar zusammenzuführen.

Begründung der Methodik

Die Wahl einer systematischen Literaturanalyse ist methodisch begründet durch die Besonderheiten des Forschungsfelds. Die OKR-Literatur ist jung, fragmentiert und bislang durch eine begrenzte Anzahl empirischer Primärstudien gekennzeichnet. Während Themen wie Startup-Wachstum und Failure-Muster umfassend untersucht wurden, fehlt häufig eine Verbindung zu OKRs. Eine systematischen Literaturanalyse ermöglicht es, diese bislang getrennt betrachteten Literaturstränge integriert zu analysieren.

PRISMA als Standard

Für die vorliegende Arbeit wurde eine systematische Literaturrecherche nach dem PRISMA-Ansatz durchgeführt. Der PRISMA-Standard nach Moher u. a. (2009) liefert Richtlinien, um Literaturrecherchen transparent und nachvollziehbar zu gestalten (Moher u. a. 2009, 2-5). Dabei

erfolgt die Recherche in mehreren Phasen: Zunächst werden über definierte Suchbegriffe in wissenschaftlichen Datenbanken alle potenziell relevanten Publikationen identifiziert (*Identifikation*). Anschließend werden Duplikate entfernt und es findet eine *Vorauswahl* der verbleibenden Titel und Abstracts anhand festgelegter Ein- und Ausschlusskriterien statt. Publikationen, die diesen Kriterien genügen, durchlaufen dann die Phase der *Eignung*, in der die Volltexte auf tatsächliche Relevanz für die Forschungsfrage geprüft werden. Zum Schluss verbleibt eine Auswahl einschlägiger Quellen, die in die Untersuchung einbezogen wird (*Eingeschlossen*). Dieses mehrstufige Vorgehen stellt sicher, dass die Literatursuche umfassend und objektiv ist sowie Bias bei der Studiauswahl minimiert (vgl. Abbildung 1, Moher u. a. 2009, 3).

Ein PRISMA-Flow-Diagramm (siehe Abbildung 1) dokumentiert den Prozess vollständig.

3.2 Suchstrategie

Datenbanken und Quellen

Die systematische Suche wurde primär über die Datenbank *EBSCO* durchgeführt. Hierbei kamen drei gezielte Suchabfragen zum Einsatz. Ergänzend wurde das Literatur-Entdeckungstool *Research Rabbit* genutzt (zusätzliche Abfrage 1.1), und es wurden nicht-systematische Quellen einbezogen, um zentrale theoretische Grundlagen abzudecken. Insbesondere wurde das Wachstumsphasen-Modell nach Greiner (1997) als theoretisches Fundament berücksichtigt. Außerdem flossen die OKR-Primärquellen Doerr (2018) sowie Teipel & Alberti (2019) in die Analyse ein, da sie grundlegende Informationen zum OKR-Konzept liefern.

Suchbegriffe und Boolesche Logik

Die Suchanfragen waren so formuliert, dass sie in den Titel- (TI) und Schlagwort-Feldern (SU) der Datenbankeinträge nach relevanten Begriffen suchten. In Abfrage eins stand der Begriff „OKR“ im Mittelpunkt (Suchstring: TI(OKR) OR SU(OKR)), um sämtliche Literatur zu OKRs zu erfassen. Abfrage zwei zielte auf das Thema Startups und Scheitern ab, indem „startup“ und „failure“ im Titel kombiniert wurden (TI(startup) AND TI(failure)) und

entsprechend auch als Schlagwörter (SU(startup) AND SU(failure)). Abfrage drei suchte analog nach Startups und Krise mittels der Kombination „startup“ und „crisis“ in Titel und Schlagwörtern. Diese Boolesche Logik stellte sicher, dass sowohl Literatur zu OKRs als auch zu startup-spezifischen Krisen und Failure-Mustern identifiziert wurde.

Filter und Einschränkungen

In allen systematischen Abfragen kamen identische Filterkriterien zur Anwendung. Berücksichtigt wurden nur Publikationen auf Englisch oder Deutsch, die peer-reviewed sind und innerhalb der letzten zehn Jahre veröffentlicht wurden. Geografisch wurde der Suchraum auf Europa, Nordamerika und Südamerika begrenzt, um kontextrelevante Studien einzuschließen. Asien und Afrika wird aus der Literaturrecherche ausgeschlossen, da sich OKR-Implementierungen und Startup-Ökosysteme dort stark in kulturellen, organisatorischen und marktbezogenen Rahmenbedingungen von westlichen Kontexten unterscheiden und die Ergebnisse daher nur eingeschränkt übertragbar sind. Außerdem wurden die Suchen explizit auf Titel- und Schlagwortfelder eingeschränkt, um eine hohe thematische Relevanz der Ergebnisse zu gewährleisten. Von vornherein ausgeschlossene Treffer umfassten Duplikate sowie Arbeiten, die nicht den genannten Kriterien entsprachen. Diese Vorgaben stellten sicher, dass die einbezogenen Studien aktuell, relevant und methodisch hinreichend hochwertig sind.

3.3 Screening-Prozess

Der Screening-Prozess erfolgte zweistufig (Titel/Abstract sowie Volltext) und basierte auf eindeutig definierten Ausschlusskriterien, die konsistent auf alle drei systematischen Abfragen sowie ergänzende Quellen angewendet wurden. Insgesamt wurden 162 potenzielle Quellen identifiziert; nach dem Entfernen von sechs Duplikaten verblieben 156 Publikationen für das Titel- und Abstract-Screening. Dabei wurden 114 Beiträge ausgeschlossen. Die verbleibenden 42 Studien wurden anschließend im Volltext geprüft, wovon weitere sechs Arbeiten ausgeschlossen wurden. Insgesamt erfüllten 36 Studien alle Einschlusskriterien (siehe Abbildung 1).

Angewandte Ausschlusskriterien (Titel/Abstract):

- Off-topic / thematische Unpassung (OKR: 56; startup: 32)
- Publikation außerhalb des Gültigkeitszeitraums (OKR: 0; startup: 0)
- Falsche Sprache (OKR: 2; startup: 1)
- Nicht Peer-reviewed (OKR: 0; startup: 0)
- Duplikate (OKR: 1; startup: 5)
- Fehlendes Abstract (OKR: 0; startup: 0)
- Kein Volltext verfügbar (OKR: 5; startup: 1)
- Falsche Region (OKR: 8; startup: 9)
- Kein VHB-Ranking (OKR: 0; startup: 0)

Angewandte Ausschlusskriterien (Volltext):

- Off-topic / fehlender inhaltlicher Bezug (OKR: 5; startup: 1)
- Falsche Region (OKR: 0; startup: 0)
- Fehlende Ergebnistransparenz (OKR: 0; startup: 0)
- Mehrfachpublikation derselben Studie (OKR: 0; startup: 0)

Ergebnis des Screenings

Insgesamt wurden 36 Studien eingeschlossen, darunter 21 mit primärem OKR-Bezug sowie 15 mit Fokus auf Startup-Krisen bzw. -Failure. Diese bilden die empirische und theoretische Grundlage für die weiteren Analysen (siehe Abbildung 1).

3.4 PRISMA-Flow-Diagramm

Das nachfolgende PRISMA-Flussdiagramm (siehe Abbildung 1) dokumentiert alle durchgeführten Analyseschritte transparent.

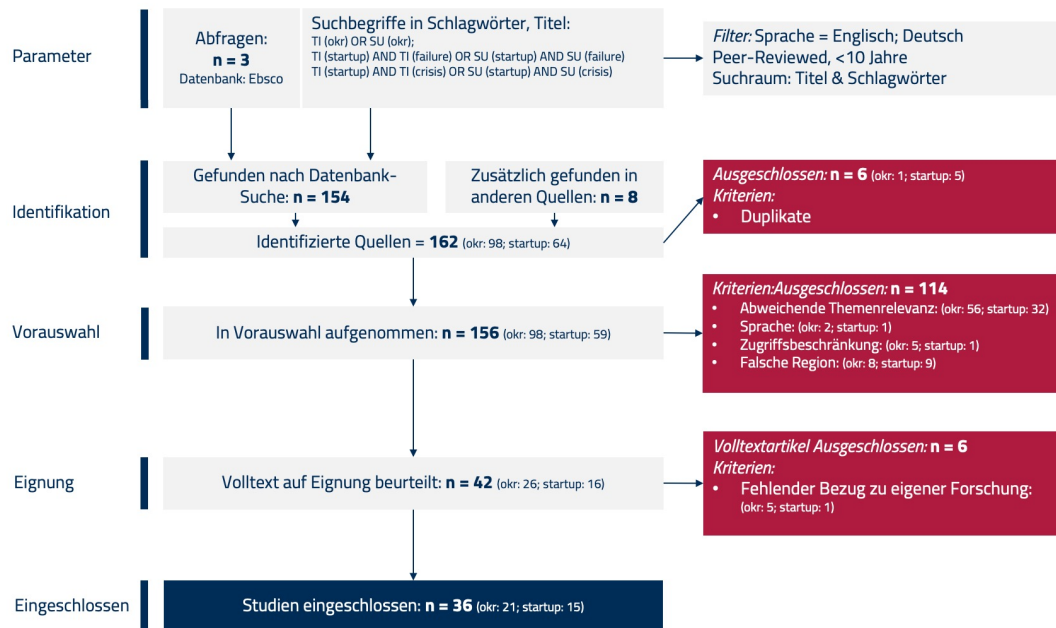


Abbildung 1: Vorgehen und Selektion in der Systematischen Literaturrecherche: Prisma Flussdiagramm

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Abbildung 1, Moher u. a. 2009, 3)

3.5 Datenextraktion und Syntheselogik

Kodierkategorien

Für jede eingeschlossene Studie wurden standardisierte Informationen extrahiert:

- Veröffentlichungsdatum
- Thema
- verwendete Theorie
- Studiendesign & Methodik
- Region
- Relevanz zu:
 - OKR-Implementierungsrahmenbedingungen
 - Startup Wachstumskrisen & Scaling-Problemen (Greiner)
- Zentrale Ergebnisse
- Kritische Bewertung
- Ableitbare Implikationen

Narrative & vergleichende Synthese

Da die Studien unterschiedliche Designs (qualitativ, quantitativ, konzeptionell) aufweisen, wurde eine narrative thematische Synthese gewählt (siehe Kapitel 4):

1. Strukturierung der Ergebnisse in Themencluster
2. Vergleich der Studien nach:
 - Region
 - Methoden
 - Ergebnissen
3. Herausarbeiten von:
 - Mustern
 - Gemeinsamkeiten
 - Widersprüchen
4. Kombination der Ergebnisse beider Forschungsstränge (OKR × Startup-Krisen × Greiner)

4 Ergebnisse der Literaturanalyse

4.1 Überblick über die eingeschlossenen Studien

Begründung für die Wahl der Verteilungsschemata

Die eingeschlossenen Studien werden im Folgenden anhand zentraler formaler Merkmale zusammengefasst, um die Zusammensetzung des Korpus sowie strukturelle Schwerpunkte der bestehenden Forschung transparent darzustellen. Die Analyse erfolgt entlang der Dimensionen Veröffentlichungsjahr, Branche, Region und Unternehmensform, da diese eine kontextualisierte Einordnung der Ergebnisse zum Einsatz von Objectives and Key Result (OKR) in Wachstums- krisen von Startups ermöglichen.

Verteilung nach Veröffentlichungsjahr

Der Gesamtkorpus umfasst 32 Studien aus dem Zeitraum 2016 bis 2026. Ein deutlicher Schwerpunkt liegt auf jüngerer Literatur: Ab 2023 sind 22 Studien (68,8 Prozent) verortet, davon entfallen allein 21 Studien (65,6 Prozent) auf die Jahre 2023 bis 2025. Die Jahre 2018 bis 2022 decken mit zehn Studien lediglich 31,2 Prozent des Korpus ab. Die zeitliche Verteilung verdeutlicht damit eine klare Zunahme der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema in den letzten Jahren (siehe Abbildung 2).

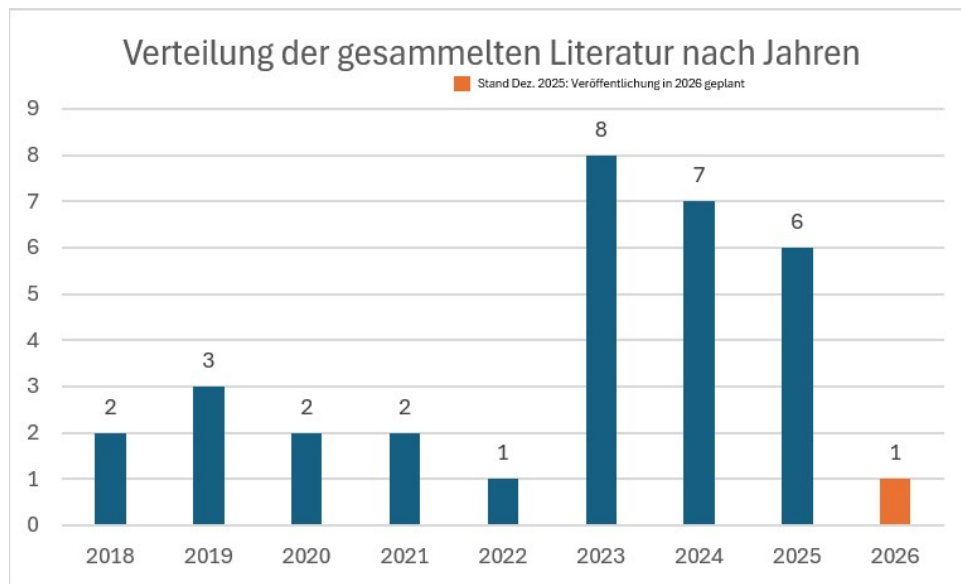


Abbildung 2: Zeitliche Verteilung der in die Literaturanalyse eingeschlossenen Studien
Quelle: Eigene Darstellung

Verteilung nach Branche

Die 32 Studien lassen sich sechs Branchenkategorien zuordnen. Mit 13 Studien (40,6 Prozent) ist der Tech Sektor am stärksten vertreten, gefolgt von branchenübergreifenden Arbeiten mit sieben Studien (21,9 Prozent). Fünf Studien (15,6 Prozent) sind nicht eindeutig zuordenbar, während sonstige Branchen vier Studien (12,5 Prozent) umfassen. Bauwesen (6,2 Prozent) und Rechtswissenschaften (3,1 Prozent) sind nur marginal vertreten. Insgesamt zeigt sich damit ein klarer Fokus auf Tech Kontexten, ergänzt durch generische Perspektiven (siehe Abbildung 3).

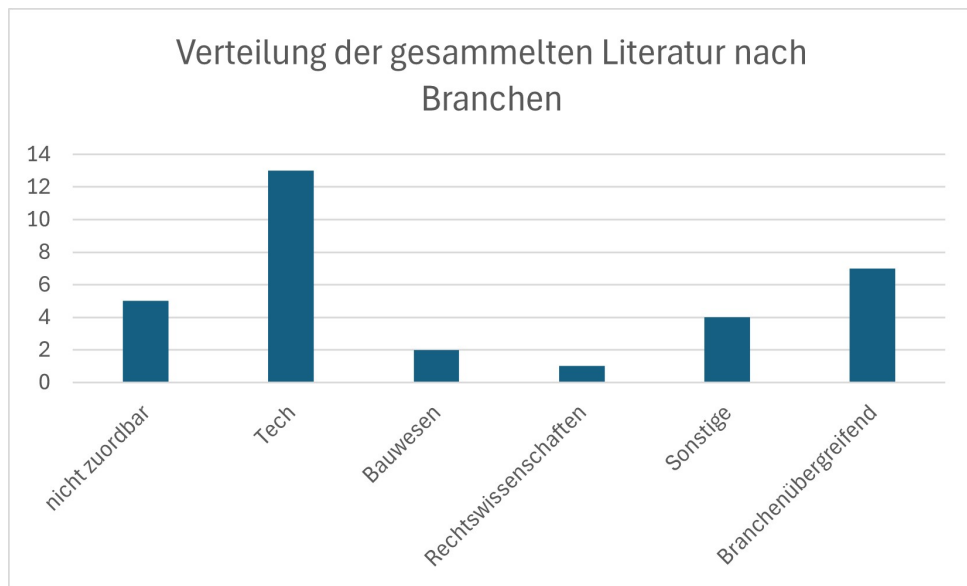


Abbildung 3: Branchenbezogene Verteilung der in die Literaturanalyse eingeschlossenen Studien
Quelle: Eigene Darstellung

Verteilung nach Region

Die regionale Analyse zeigt, dass die Hälfte der Studien (16; 50,0 Prozent) regionsübergreifend angelegt ist. Europa stellt mit elf Studien (34,4 Prozent) den größten eindeutig zugeordneten Raum dar. Südamerika ist mit vier Studien (12,5 Prozent) vertreten, während Nordamerika lediglich eine Studie (3,1 Prozent) umfasst. Australien ist nicht vertreten. Die Ergebnisse weisen damit auf eine starke europäische Prägung bei zugleich geringer regionaler Spezifizierung vieler Beiträge hin (siehe Abbildung 4).

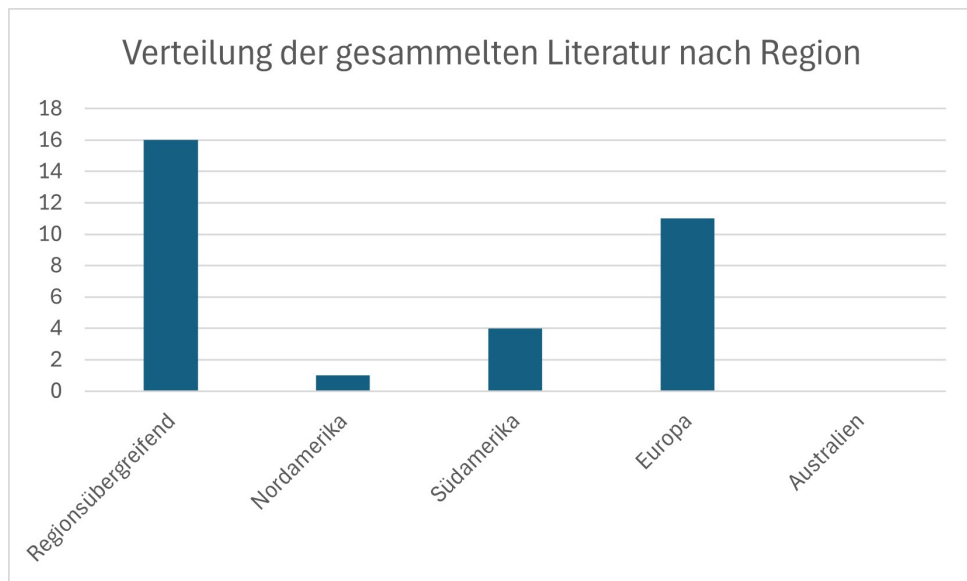


Abbildung 4: Regionale Verteilung der in die Literaturanalyse eingeschlossenen Studien

Quelle: Eigene Darstellung

Verteilung der OKR spezifischen Literatur nach Unternehmensform

Die Analyse der Unternehmensform basiert auf einer Teilmenge von 19 OKR spezifischen Studien. Davon entfallen zwölf Studien (63,2 Prozent) auf etablierte Unternehmen, vier Studien (21,1 Prozent) auf Startups und zwei Studien (10,5 Prozent) auf Mischformen. Eine Studie (5,3 Prozent) ist nicht zuordenbar. Damit ist OKR spezifische Literatur überwiegend außerhalb des Startup Kontexts angesiedelt, wobei Startups dennoch einen klar abgegrenzten Anteil darstellen (siehe Abbildung 5).

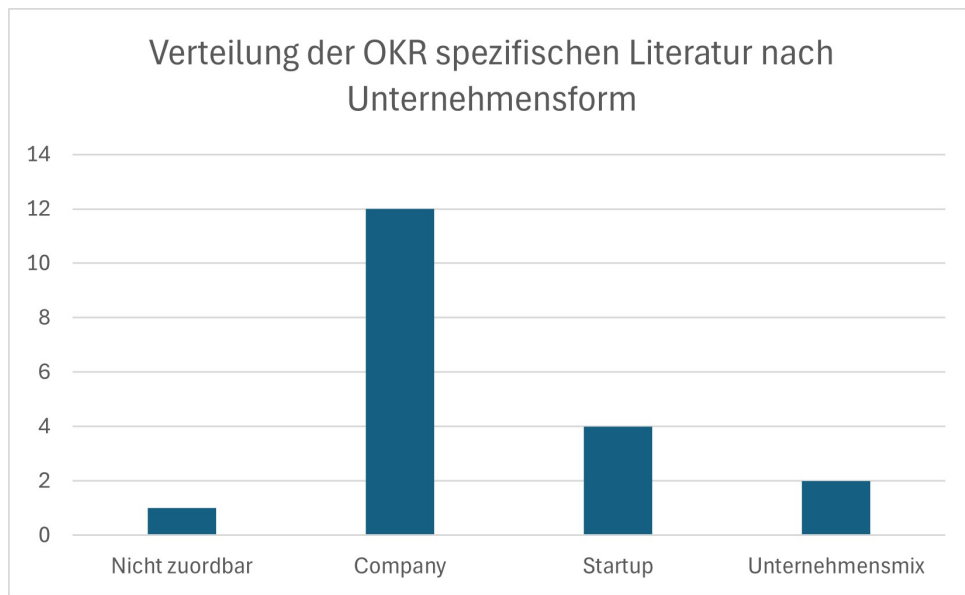


Abbildung 5: Verteilung der OKR-spezifischen Literatur nach Unternehmensform

Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche OKR-Implementierung

Im Rahmen der nach PRISMA durchgeführten systematischen Literaturrecherche wurden insgesamt 19 Studien identifiziert, die unterschiedliche Bedingungen für eine erfolgreiche Implementierung von Objectives and Key Result (OKR) analysieren. Diese Arbeiten lassen sich nach ihren thematischen Schwerpunkten in drei Cluster ordnen: erstens Führungs- und Kulturfaktoren, zweitens strukturelle und prozessuale Rahmenbedingungen und drittens methodische Kompetenz und technische Systeme für das Zielmanagement. Durch diese Einteilung wird erkennbar, dass die erfolgreiche Etablierung von OKR stets von einem komplexen Zusammenspiel aus organisatorischen, kulturellen und technischen Voraussetzungen abhängt. Die inhaltliche Beschreibung der Studien erfolgt entlang der im Screening erhobenen Merkmale Forschungsmethode, Stichprobenumfang, zentrale Ergebnisse und regionale Einbettung.

Im Themenfeld der Führungs- und Kulturfaktoren zeigen mehrere Untersuchungen, dass Commitment und Vorbildfunktion des Managements eine zentrale Rolle spielen. Hradecky (2023) beschreibt auf Basis einer qualitativen Fallstudie die Einführung von OKR in einer US-amerikanischen

Anwaltskanzlei. Das Vorhaben umfasste rund 1.200 Mitarbeitende und wurde vor allem in der Bibliotheksabteilung als Pilotprojekt durchgeführt. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Transparenz über Ziele und Ergebnisse sowie die sichtbare Unterstützung durch Führungskräfte die Akzeptanz der Methode maßgeblich förderte (Hradecky 2023). Eine ähnliche Beobachtung findet sich bei Buhse (2020), der in einem konzeptionellen Beitrag aufzeigt, dass insbesondere in großen Unternehmen im deutschsprachigen Raum eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit notwendig ist, damit OKR nicht als zusätzliche Berichtspflicht, sondern als Führungsinstrument der Selbststeuerung wahrgenommen wird. Diese Befunde verdeutlichen, dass erfolgreiche Implementierungen nur dann gelingen, wenn Führungskräfte die Prinzipien von Zieltransparenz und Ergebnisorientierung glaubwürdig verkörpern und vorleben (Buhse 2020).

Auch die Studien von Gómez, Cajamarca und Gonzalez (2025) und Wowerath (2026) unterstreichen die kulturelle Dimension von OKR. Gómez, Cajamarca und Gonzalez (2025) analysiert anhand qualitativer Interviews in einem kolumbianischen Telekommunikationsunternehmen den Einfluss agiler Praktiken auf die Unternehmensentwicklung. Die Ergebnisse zeigen, dass hierarchische Strukturen und unklare Verantwortlichkeiten die Umsetzung behinderten, während ein gemeinsames Verständnis von Zieldefinition und Lernorientierung förderlich wirkt (Gómez, Cajamarca und Gonzalez 2025). Wowerath (2026) untersucht in 33 Interviews mit Führungskräften aus 22 internationalen Organisationen die Rolle von Middle Managern bei der Strategieumsetzung durch OKR. Seine Studie zeigt, dass insbesondere partizipative Führung, Vertrauen und psychologische Sicherheit entscheidend sind, um Zielvereinbarungen nicht als Kontrolle, sondern als Entwicklungsinstrument zu etablieren (Wowerath 2026). Beide Untersuchungen verdeutlichen, dass kulturelle Anschlussfähigkeit und Vertrauen grundlegende Voraussetzungen für eine nachhaltige OKR-Nutzung darstellen, was im Kontext wachstumsbedingter Übergänge von zentraler Bedeutung ist. Auch Rompho und Truktrong (2024) stützt die im ersten Cluster herausgearbeitete Bedeutung von Führung und Kultur, indem auf Basis einer qualitativen Interviewstudie mit 295 Interviews aus 54 Organisationen, darunter Großunternehmen und Startups verschiedener Branchen, die Wirkmechanismen von OKR rekonstruiert werden. Die mittels In-

haltsanalyse ausgewerteten Daten zeigen, dass OKR überwiegend die Zusammenarbeit stärkt und innovationsförderliche Aktivitäten begünstigt, insbesondere durch transparente Zielausrichtung, häufigere Nachverfolgung sowie vertikale und horizontale Abstimmung, wobei die Wirksamkeit in hohem Maße von organisationskulturellen Voraussetzungen abhängig bleibt (Rompho und Truktrong 2024).

Ein zweites Cluster umfasst Arbeiten, die strukturelle und prozessuale Bedingungen erfolgreicher Implementierung untersuchen. Lihl, Mahlendorf und Schmoltzi (2019) beschreibt in einer Mixed-Methods-Studie die OKR-Nutzung in einem deutschen Startup der Konsumgüterbranche. Die Untersuchung kombiniert interne Dokumente, Befragungsdaten und Systemexporte aus Weekdone, einer OKR-Software. Es zeigt sich, dass die Sichtbarkeit individueller und teambezogener OKR sowie eine enge Verknüpfung mit Planungs- und Controllingprozessen wesentlich zur Akzeptanz beitragen (Lihl, Mahlendorf und Schmoltzi 2019). Auch Teipel und Alberti (2019) untersucht in einer zweijährigen Fallstudie im deutschen Energiesektor die Einführung von OKR bei Eprimo und betont die Unterscheidung zwischen Output- und Outcome-Zielen als zentrales Designprinzip. Nur wenn Teams ausreichende Autonomie in der Zielumsetzung besitzen, können Lernprozesse und Selbstorganisation entstehen (Teipel und Alberti 2019). Dies verweist auf den engen Zusammenhang zwischen Wachstumsphase, Strukturkomplexität und Steuerungsform, der bereits im Greiner-Modell beschrieben ist.

Trinkenreich u. a. (2019) und Becker, Feichtinger und Gechter (2022) liefern ergänzende Perspektiven auf strukturelle und organisationale Rahmenbedingungen. Trinkenreich u. a. (2019) untersucht die Integration von OKR mit GQM+Strategies, einem methodischen Ansatz zur zielgerichteten Messung und strategischen Ausrichtung von Organisationen, in der IT-Abteilung eines globalen Bergbauunternehmens. Die qualitative Untersuchung basiert auf Interviews mit einem IT-Direktor und fünf IT-Managern. Die Studie zeigt, dass eine konsistente Metrikarchitektur zwischen strategischer und operativer Ebene erforderlich ist, um die Wirksamkeit von OKR sicherzustellen (Trinkenreich u. a. 2019). Becker, Feichtinger und Gechter (2022) führt Experteninterviews mit zwölf deutschen Unternehmen durch und hebt hervor, dass einheitliche

Prozessstandards für Zyklusgestaltung, Rollendefinition und Reviewroutinen maßgeblich zur Stabilität des Systems beitragen. Diese Ergebnisse legen nahe, dass Standardisierung und klare Verantwortungsstrukturen grundlegende Voraussetzungen bilden, um Skalierungsprobleme während des Wachstums zu vermeiden (Becker, Feichtinger und Gechter 2022). Ergänzend dazu verweist Levitt, Pollack und Whyte (2024) aus einer projektlebenszyklusorientierten Perspektive auf strukturelle Bedingungen wirksamer Zielsysteme, wobei die Argumentation auf der qualitativen Auswertung eines editierten Paneltranskripts zu globalen Infrastrukturprojekten ohne definierte empirische Fallzahl beruht. Als zentrale Ergebnisse werden der Bedarf klarer Erfolgskriterien und verbindlicher Skalierungspläne sowie eine phasenabhängige Verschiebung von agiler hin zu stärker koordinierter Führung herausgestellt, wobei hochrangige Ziele wie OKR in erfahrenen Teams zur strategischen Kohärenz beitragen können (Levitt, Pollack und Whyte 2024).

Der dritte thematische Schwerpunkt bezieht sich auf methodisch-technische Aspekte der Implementierung. Costa u. a. (2023) kombiniert in einer systematischen Literaturrecherche und Feldstudie in Brasilien 100 identifizierte Key Results mit 18 Interviews und einer praktischen Anwendung in fünf Restaurants. Das Ergebnis ist ein Bewertungsinstrument, das zeigt, dass präzise und messbare Formulierungen der Key Results entscheidend sind, um strategische Prioritäten operativ umzusetzen (Costa u. a. 2023). Die Studie verweist auf die Bedeutung methodischer Klarheit und kontinuierlicher Befähigung der Mitarbeitenden.

Weitere Studien beschäftigen sich mit Skalierungs- und Innovationskontexten. Mula, Zybura und Hipp (2024) entwickelt auf Basis qualitativer Interviews mit 14 digitalen Startups aus Deutschland, Australien, Großbritannien, Malaysia und Singapur ein Prozessmodell für die Skalierung digitaler Geschäftsmodelle. Die Arbeit betont, dass OKR-Strukturen an die jeweilige Wachstumsphase und Skalierungsstrategie angepasst werden müssen (Mula, Zybura und Hipp 2024). Bargoni, Santoro u. a. (2024) untersucht in zwei Arbeiten die Rolle datengetriebener Lernprozesse in Startups und Growth-Hacking-Kontexten. Auf Grundlage von Interviews und einer Gioia-Analyse identifiziert er experimentelles Lernen und iterative Zielanpassung als zentrale

Erfolgsfaktoren (Bargoni, Santoro u. a. 2024; Bargoni, Smrčka u. a. 2024). Diese Erkenntnisse stützen die Annahme, dass OKRs als lernorientiertes System funktioniert, in dem Fehlschläge bewusst als Quelle für Anpassung genutzt werden.

Die Studien von López Fernández und Oliver (2025) und Piacentini (2024) erweitern das Verständnis um Innovations- und Nachhaltigkeitskontexte. Fernández kombiniert Literaturreview und zehn Interviews in europäischen Großunternehmen und zeigt, dass methodische Strukturierung Innovationsprozesse erleichtert, gleichzeitig aber kulturelle Barrieren und Messlücken verbleiben (Fernandes und Gomes 2023; López Fernández und Oliver 2025). Piacentini (2024) legt eine konzeptionelle Arbeit zu nachhaltiger Energienutzung in zoologischen und botanischen Einrichtungen vor und argumentiert, dass ambitionierte Ziele nur dann wirksam werden, wenn sie in überprüfbare und realisierbare Ergebnisse überführt werden (Piacentini 2024). Beide Beiträge verdeutlichen, dass OKR nur dann Wirkung entfalten kann, wenn messbare Ergebnisindikatoren mit realistischen Handlungspfaden verknüpft sind.

Stray u. a. (2025) untersucht in einer qualitativen Fallstudie mit 17 Interviews und 21 Beobachtungen in einem norwegischen Softwareunternehmen die Koordination verteilter agiler Teams. Die Ergebnisse zeigen, dass OKR die Sichtbarkeit gemeinsamer Ziele und Abhängigkeiten stärkt, jedoch zusätzliche Kommunikationsmechanismen erforderlich sind, um über Teamgrenzen hinweg Wirksamkeit zu erzielen (Stray u. a. 2025). Alberti (2023) schließlich fasst in einer konzeptionellen Analyse zentrale Erfolgsbedingungen zusammen, darunter Managementakzeptanz, Anpassungsfähigkeit an Unsicherheit und eine Ausrichtung auf ein organisationales Optimum. Diese konditionalen Faktoren verdeutlichen, dass die erfolgreiche Einführung von OKR kein isoliertes Projekt ist, sondern die Gesamtlogik der Organisation verändern kann (Alberti 2023).

Zusammenfassend zeigen die untersuchten Quellen, dass erfolgreiche OKR-Implementierungen auf drei ineinandergreifenden Rahmenbedingungen beruhen. Erstens muss Führung Vertrauen, Transparenz und Lernorientierung fördern, um die Zielsystematik in den Alltag zu integrieren. Zweitens erfordert die organisatorische Struktur klare Prozesse, standardisierte Routinen und

eindeutige Verantwortlichkeiten, um die zyklische Natur von OKR zu stützen. Drittens sind methodische Kompetenz und technische Unterstützung notwendig, um die Qualität von Key Results sicherzustellen und die strategische Steuerung datenbasiert zu ermöglichen. Diese Bedingungen gewinnen insbesondere in Wachstumsphasen von Startups an Bedeutung, da nach Greiner Übergänge zwischen Phasen jeweils eine Neujustierung von Führungs- und Steuerungsmechanismen verlangen. Die Literatur legt somit nahe, dass OKRs dann erfolgreich implementiert werden können, wenn kulturelle Offenheit, strukturelle Stabilität und methodische Präzision in ein konsistentes Gesamtsystem integriert sind.

Als weiterer Bestandteil der PRISMA-basierten Suche wurden zwei weitere Quellen über eine Vorwärts- und Rückwärtssuche identifiziert und zur Einordnung der Rahmenbedingungen herangezogen. Die Arbeit von Doerr (2018) ist dem Cluster der strukturellen und prozessualen Rahmenbedingungen zuzuordnen, da die fallstudienbasierte Synthese aus vorwiegend US-amerikanischen Technologie- und Internetunternehmen sowie Anwendungen in Nonprofit-, Bildungs- und Gesundheitskontexten die Wirksamkeit kurzer Zyklen, transparenter Veröffentlichung und konsequenter Führungsgestützung als Voraussetzung für Fokus, vertikales und horizontales Alignment sowie messbaren Fortschritt herausstellt (Doerr 2018). Die Arbeit von Silva und Santos (2024) ist dem Cluster der methodisch-technischen Implementierungsaspekte zuzuordnen, weil die konzeptionelle Mapping-Studie auf Basis einer systematischen Suche in acht digitalen Bibliotheken und ergänzendem Snowballing 47 Studien bündelt und die Qualität der Zieloperationalisierung, Training, Leadership-Support und institutionelle Verankerung als wiederkehrende Erfolgsbedingungen sowie unscharfe Objectives und Key Results als zentrale Hürden ausweist (Silva und Santos 2024). Beide Ergänzungen betonen damit, dass OKRs in Wachstums- und Transformationskontexten nur dann stabilisiert werden kann, wenn Steuerungs-routinen und Befähigung parallel entwickelt werden.

4.3 Ursachen des Startup-Scheiterns

Die systematische Literaturrecherche nach dem PRISMA-Vorgehen identifiziert 13 empirische und konzeptionelle Studien, die sich mit den Ursachen des Scheiterns von Startups befassen. Die eingeschlossenen Arbeiten unterscheiden sich hinsichtlich Forschungsmethoden, Stichprobenumfängen und regionalen Kontexten, zeigen jedoch wiederkehrende thematische Schwerpunkte. In der Ergebnisdarstellung werden die Studien daher thematisch gebündelt und vergleichend analysiert. Der Fokus liegt dabei auf strukturellen, führungsbezogenen und organisatorischen Ursachen des Scheiterns, da diese Aspekte im weiteren Verlauf der Arbeit im Kontext des Greiner-Modells und des Einsatzes von OKR eine zentrale Rolle spielen.

Ein erstes Cluster umfasst Studien, die das Scheitern von Startups als prozesshaftes Phänomen analysieren und dabei insbesondere interne organisatorische Dynamiken in den Mittelpunkt stellen. Olsen u. a. (2018) untersucht auf Basis qualitativer Fallstudien und öffentlich zugänglicher Post-Mortem-Berichte aus überwiegend nordamerikanischen und europäischen Kontexten die Entwicklungsverläufe gescheiterter Startups mit einer Stichprobe von mehreren dokumentierten Fällen. Die Ergebnisse zeigen, dass das Scheitern selten abrupt eintritt, sondern sich über mehrere Phasen hinweg entwickelt und wiederkehrend mit Defiziten in der organisatorischen Struktur, unklaren Verantwortlichkeiten sowie verspäteten Anpassungen von Führungs- und Entscheidungsstrukturen an steigende Komplexität einhergeht (Olsen u. a. 2018). Diese prozessuale Perspektive wird durch die Studie von Cantamessa u. a. (2018) ergänzt, die auf Grundlage von 214 Post-Mortem-Berichten gescheiterter High-Tech-Startups aus internationalen Kontexten zeigt, dass Misserfolge häufig aus kumulativen Problemen resultieren, wobei Defizite im Geschäftsmodell und im Business Development dominieren und viele Ausfälle in einer frühen Phase zunehmender organisatorischer Komplexität auftreten (Cantamessa u. a. 2018). Auch Bethlendi, Hegedűs und Szócs (2025) kommt in einer Mixed-Methods-Studie zu 40 ungarischen ICT-Startups zu dem Ergebnis, dass das Scheitern weniger durch reine Ressourcenknappheit als vielmehr durch Defizite dynamischer Fähigkeiten geprägt ist, insbesondere in den Bereichen

Management, Geschäftsmodellanpassung und Produktentwicklung, wobei sich die Relevanz einzelner Faktoren entlang des Lebenszyklus verändert (Bethlendi, Hegedűs und Szócs 2025). Zusammengefasst verdeutlichen diese Studien, dass Startup-Scheitern als zeitlich verlaufender Anpassungs- und Eskalationsprozess zu verstehen ist, in dem unzureichend entwickelte Strukturen, Prozesse und organisatorische Lernmechanismen im Verlauf des Wachstums zunehmend wirksam werden und schließlich zum Misserfolg führen. Diese Befunde lassen sich konsistent mit den von Greiner (1972) beschriebenen Wachstumskrisen interpretieren, insbesondere mit der Führungs- und Autonomiekrise, die aus einer verspäteten Professionalisierung des Managements resultiert (Greiner 1972).

Einen ähnlichen Fokus verfolgen konzeptionelle Arbeiten, die typische Fehlermuster wachsender Startups systematisieren. Leavy (2021) analysiert auf Grundlage einer vergleichenden Auswertung internationaler Fallstudien aus Europa und Nordamerika verschiedene wiederkehrende Muster des Scheiterns. Die Studie arbeitet heraus, dass viele Startups an internen Spannungen zwischen Wachstum und Steuerungsfähigkeit scheitern. Insbesondere ein zu langes Festhalten an informellen Strukturen, mangelnde Delegation und fehlende Managementsysteme führen dazu, dass operative Komplexität nicht mehr beherrscht werden kann (Leavy 2021). Diese Ergebnisse korrespondieren mit Greiners Annahme, dass erfolgreiche Wachstumsphasen zwangsläufig neue organisatorische Anforderungen erzeugen, die ohne strukturelle Anpassung in Krisen münden (Greiner 1972).

Ein zweiter thematischer Schwerpunkt der identifizierten Literatur liegt auf Führungs- und Kompetenzdefiziten innerhalb der Gründungsteams. Mehrere empirische Studien untersuchen den Zusammenhang zwischen Managementkompetenzen und dem Überleben von Startups. Szathmári u. a. (2024) analysiert anhand qualitativer Interviews und Dokumentenanalysen europäische Startups aus unterschiedlichen Branchen. Die Stichprobe umfasst mehrere gescheiterte und erfolgreiche Unternehmen im Vergleich. Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere Defizite in der strategischen Entscheidungsfindung, im Umgang mit Unsicherheit sowie in der systematischen Nutzung von Markt- und Kundenfeedback zentrale Ursachen des Scheiterns

darstellen. Führungspersonen unterschätzen häufig die Notwendigkeit formalisierter Ziel- und Steuerungsmechanismen, was zu inkonsistenten Prioritäten und ineffizientem Ressourceneinsatz führt (Szathmári u. a. 2024). Diese Befunde deuten darauf hin, dass fehlende Führungssysteme das Risiko von Wachstumskrisen erhöhen, wie sie im Greiner-Modell beschrieben werden (Greiner 1972).

Auch quantitative Befragungsstudien bestätigen die Relevanz von Führungs- und Organisationsfaktoren. Nigbor-Drożdż und Łukasiński (2023) untersucht in einer groß angelegten Online-Querschnittsbefragung mit einem Stichprobenumfang von etwa 500 Startups in Polen die Determinanten von Erfolg und Misserfolg. Die Ergebnisse zeigen, dass neben externen Faktoren vor allem interne Managementfähigkeiten, die Qualität der Entscheidungsprozesse und die Klarheit organisatorischer Strukturen signifikant mit dem Überleben der Unternehmen zusammenhängen. Startups mit unklar definierten Rollen, fehlender strategischer Ausrichtung und geringer Führungsp Professionalität weisen ein deutlich erhöhtes Scheiterrisiko auf. Die regionale Fokussierung auf ein osteuropäisches Startup-Ökosystem verdeutlicht zugleich, dass diese Problemmuster nicht auf einzelne Märkte beschränkt sind, sondern strukturelle Charakteristika junger Wachstumsunternehmen darstellen (Nigbor-Drożdż und Łukasiński 2023).

Ein weiteres Cluster der Literatur adressiert das Scheitern von Startups aus einer systematischen und vergleichenden Perspektive. Binowo (2025) untersucht in einer systematischen Literaturübersicht digitale Startups auf Basis von Studien aus verschiedenen Regionen, deren methodische Ansätze von qualitativen Fallstudien bis hin zu großskaligen Datenanalysen reichen. Die Ergebnisse zeigen, dass finanzielle Engpässe zwar häufig als unmittelbare Auslöser des Scheiterns auftreten, diesen jedoch in der Regel organisatorische und strategische Defizite vorausgehen, insbesondere fehlende Skalierungsstrategien, unzureichende interne Koordination und das Fehlen klarer Zielsysteme, die in Wachstumsphasen besonders wirksam werden (Binowo 2025). Diese Befunde werden durch die Studie von Salmeron u. a. (2023) ergänzt, die mithilfe eines Mixed-Methods-Ansatzes 25 kritische Ausfallfaktoren technologieorientierter Startups analysiert und dabei eine systematische Literaturlauswertung, eine Online-Befragung sowie expertenba-

sierte Fuzzy-Cognitive-Map-Modelle kombiniert (Salmeron u. a. 2023). Die Ergebnisse zeigen, dass strategische Faktoren über alle Lebenszyklusphasen hinweg den höchsten aggregierten Einfluss auf das Scheitern ausüben, während finanzielle Faktoren vor allem das unmittelbare Insolvenzrisiko bestimmen, wobei insbesondere die Phasen der Organisationsbildung und Expansion durch ausgeprägte Management- und Strukturdefizite gekennzeichnet sind. Zusammengefasst stützen diese vergleichenden Analysen die Annahme Greiners, dass finanzielle Krisen häufig Ausdruck tieferliegender organisatorischer Probleme sind und das Scheitern von Startups maßgeblich durch unzureichend entwickelte Management- und Steuerungsstrukturen in Wachstumsphasen geprägt wird (Greiner 1972).

Einen datengetriebenen Zugang wählt die Studie von Zemmouchi-Ghomari und Maroua (2025), die mithilfe quantitativer Analysen und maschineller Lernverfahren eine große Crunchbase-basierte Stichprobe internationaler Startups untersucht. Die Stichprobe umfasst mehrere tausend Unternehmen aus überwiegend nordamerikanischen und europäischen Märkten. Die Ergebnisse zeigen, dass Variablen wie Teamstruktur, Führungsstabilität und organisatorische Reife einen höheren Erklärungsbeitrag für das Überleben von Startups leisten als isolierte Finanzkennzahlen. Insbesondere in Phasen schnellen Wachstums steigt das Scheiterrisiko deutlich, wenn keine formalen Management- und Steuerungsmechanismen implementiert werden (Zemmouchi-Ghomari und Maroua 2025). Auch diese Befunde lassen sich als empirische Bestätigung der im Greiner-Modell beschriebenen Wachstumsdynamiken interpretieren (Greiner 1972).

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse der PRISMA-konformen Literaturrecherche, dass das Scheitern von Startups nur selten monokausal erklärbar ist. Die analysierten Studien aus unterschiedlichen Regionen und mit variierenden Stichprobenumfängen kommen übereinstimmend zu dem Ergebnis, dass unzureichend entwickelte Managementstrukturen, fehlende Zielklarheit und verspätete organisatorische Anpassungen zentrale Treiber von Wachstumskrisen und letztlich von Misserfolg sind. Diese Befunde stehen in enger Übereinstimmung mit dem Greiner-Modell, das interne Entwicklungskrisen als inhärenten Bestandteil von Unternehmenswachstum beschreibt (Greiner 1972). Vor diesem Hintergrund erscheint der Einsatz Managementinstrumente

wie OKR als potenzieller Ansatz zur Prävention oder Bewältigung solcher Krisen besonders relevant. Die anschließende Diskussion der Ergebnisse bezieht sich aufgrund der begrenzten Anzahl verfügbarer OKR-spezifischer Startup-Quellen ($n = 4$; siehe Abbildung 5) auf sämtliche OKR-spezifischen Quellen, unabhängig von der Unternehmensgröße.

5 Diskussion

Aus den Ergebnissen der Literaturanalyse wird deutlich, dass sich die Zusammenhänge zwischen OKRs, Startups und dem Greiner-Modell systematisch entlang der Wachstumsphasen betrachten lassen. Startup-Scheitern erweist sich als phasenabhängiges Phänomen. In jeder Entwicklungsstufe treten spezifische interne Defizite in Struktur, Führung und Organisation auf, die, sofern unbehandelt, in die von Greiner beschriebenen Krisen münden. Externe Faktoren wirken dabei häufig nur als Auslöser oder Verstärker, während die eigentlichen Versäumnisse im unternehmensinternen Anpassungs- und Professionalisierungsprozess liegen (Kazanjian 1988, 259-260; Scott und Bruce 1987, 45; Greiner 1997, 1-4). Vor diesem Hintergrund eignet sich Greiners Wachstumsmodell als heuristischer Orientierungsrahmen, um typische Wachstumskrisen von Startups und entsprechende Gegenmaßnahmen zu diskutieren (Greiner 1997, 1-3). Im Folgenden werden die Phasen eins bis vier nach Greiner mit den Erkenntnissen aus den vorherigen Kapiteln in Kontext zueinander gesetzt. Die gewählten Phasen beschränken sich auf den Bereich der Startups, da sie aus wissenschaftlicher Perspektive primär die Entwicklungslogik von Startups und Startup-ähnlichen Organisationsformen abbilden. Dadurch soll eine konsistente und zielgerichtete Analyse im Kontext der frühen Unternehmensentwicklung ermöglicht werden.

Greiner-Phase	Krisentyp nach Greiner	Zentrale Scheiterursachen laut Literatur
Phase 1: Creativity	Leadership Crisis	Fehlende Führungsprofessionalisierung, informelle Strukturen, unklare Rollen und Verantwortlichkeiten, fehlende Ziel- und Steuerungssysteme, unzureichende Nutzung von Markt- und Kundenfeedback
Phase 2: Direction	Autonomy Crisis	Übermäßige Zentralisierung, mangelnde Delegation, eingeschränkte Autonomie, inkonsistente Prioritäten, unzureichende Skalierungsstrategien
Phase 3: Delegation	Control Crisis	Koordinationsdefizite, Silobildung, parochiale Zielverfolgung, fehlende übergreifende Zielsysteme, Kontrollverlust des Top-Managements
Phase 4: Coordination	Bureaucracy Crisis	Bürokratisierung, Innovationshemmung, Spannungen zwischen Linie und Stab, geringe Anpassungsfähigkeit an externe Schocks

Tabelle 1: Scheiterursachen von wachsenden Unternehmen entlang der Greiner-Phasen

Quelle: Eigene Darstellung

Phase 1 (Creativity) – Leadership Crisis

In der ersten Phase dominieren informelle Strukturen, direkte Kommunikation und eine starke Produkt- sowie Marktorientierung. Viele Startups scheitern in dieser frühen Gründungs- und Aufbauphase, weil notwendige Management- und Führungsstrukturen nicht rechtzeitig entwickelt werden (Greiner 1997, 1-4). Innerhalb dieser Phase könnte das OKR-Framework genau zu dieser Professionalisierung für Gründer in Richtung einer Führungskraft beitragen, da typische Probleme eine Überforderung der Gründer in Managementrollen, unklare Rollen und Verantwortlichkeiten sowie fehlende formale Planungs- und Kontrollsysteme darstellen. Zudem wird verfügbares Markt- und Kundenfeedback oft nicht systematisch genutzt. Diese Defizite kumulieren in Greiners *Leadership Crisis*, da das wachsende Unternehmen mit rein informeller Steuerung überfordert ist (Greiner 1997, 1-3). In dieser Phase kann das OKR-Framework vor allem als *Fokus- und Lerninstrument* dienen. Kurze Zielzyklen mit explorativen Objectives und experimentell formulierten Key Results unterstützen die Suche nach einem tragfähigen Geschäftsmodell und schaffen gemeinsame Orientierung in Situationen hoher Unsicherheit (Doerr 2018, 15-18). OKR passt kulturell gut zu einer offenen, lernorientierten Startup-Kultur und erfordert in Phase eins nur geringe strukturelle Voraussetzungen, da formale Prozesse noch kaum ausgeprägt sind (Teipel und Alberti 2019, 85-88). Allerdings zeigt die Literatur auch, dass die methodische Präzision in dieser Frühphase oft begrenzt ist, etwa sind sauber messbare Key Results noch schwer zu definieren (Costa u. a. 2023, 48-52). Entsprechend sollte OKR in Phase eins nicht als strenges Kontrollsystem, sondern als gemeinsamer Orientierungsrahmen verstanden werden, um Fokus zu schaffen, ohne die kreative Dynamik zu behindern (vgl. Tabellen 1 und 2).

Phase 2 (Direction) – Autonomy Crisis

Mit dem Übergang zur Wachstumsphase zwei entstehen erste funktionale Strukturen, hierarchische Führung und formalisierte Planungs- sowie Kontrollsysteme. Die zentralisierte Entscheidungsfindung durch Gründer oder Top-Management prägt diese Phase (Greiner 1997, 1-4), doch eine allzu starke Zentralisierung führt zu neuen Herausforderungen. Studien berichten, dass mangelnde Delegation und eingeschränkte Handlungsautonomie des mittleren Managements in dieser

Entwicklungsstufe häufig sind. Dadurch kommt es zu inkonsistenter Prioritätensetzung, ineffizienter Ressourcennutzung und fehlenden Skalierungsstrategien bei steigender organisatorischer Komplexität. Diese Faktoren leiten die *Autonomy Crisis* ein, da wachsende Anforderungen nicht länger durch rein zentralistische Steuerung bewältigt werden können (Greiner 1997, 3-5). Der Einsatz von OKR in Phase zwei kann hier als *Übersetzungsinstrument* zwischen übergeordneter Strategie und operativer Umsetzung wirken. Durch klar formulierte, transparente Objectives werden Unternehmensziele für alle Ebenen verständlich heruntergebrochen, ohne dass ausschließlich über hierarchische Direktiven gesteuert wird (Rompho und Truktrong 2024, 60-65). Auf diese Weise verbindet OKR top-down vorgegebene Stoßrichtungen mit bottom-up Engagement der Teams und kann helfen, Effizienz und Motivation zu vereinen. Insbesondere lässt sich einer drohenden Autonomiekrise vorbeugen, indem frühzeitig Entscheidungsspielräume für Mitarbeiter geschaffen werden, die dennoch an gemeinsamen Zielen ausgerichtet bleiben (Teipel und Alberti 2019, 83-88). Eine wichtige Voraussetzung für wirksame OKR-Nutzung in dieser Phase ist ein klares Management-Commitment sowie die Etablierung erster Prozessstandards, wozu regelmäßige OKR-Zyklen, definierte Rollen und Review-Meetings zählen (Lihl, Mahlendorf und Schmoltzi 2019, 71-78). Ohne diese Grundelemente besteht die Gefahr, dass OKR von den Beteiligten lediglich als zusätzliche Bürokratie oder Berichtspflicht empfunden wird und damit sein Potenzial zur Stärkung der Autonomie nicht entfalten kann (vgl. Tabellen 1 und 2).

Phase 3 (Delegation) – Control Crisis

Die dritte Greiner-Phase ist gekennzeichnet durch Dezentralisierung, unternehmerische Handlungsspielräume auf Team- oder Bereichsebene und beschleunigtes Wachstum. Hier verlagern Gründer und Top-Management viele operative Entscheidungen nach unten, was die Autonomie steigert, allerdings wächst zugleich das Risiko von Koordinations- und Kontrollproblemen (Greiner 1997, 1-4). Tatsächlich scheitern viele Startups in dieser Phase an genau diesen Herausforderungen. Ohne wirksame übergreifende Abstimmung entstehen isolierte *Silos* mit Zielverfolgung, es fehlen unternehmensweite Ziel- und Steuerungssysteme und dem Top-Management geht durch mangelnde Transparenz über die dezentralen Einheiten die Kontrolle verloren. Diese

Muster entsprechen Greiners *Control Crisis*, in der die Unternehmensführung den Überblick und die Steuerungsfähigkeit einbüßt. Die Literatur zeigt, dass das OKR-Framework in Phase drei seine Wirksamkeit entfalten kann (Rompho und Truktrong 2024, 61-65). Durch gemeinsam abgestimmte Objectives wird ein vertikales und horizontales Alignment erreicht. Teams können weitgehend autonom arbeiten, sind aber über OKR-Ziele auf die Gesamtstrategie ausgerichtet, was bereichsübergreifende Koordination fördert (Stray u. a. 2025, 119-122). Outcome-orientierte Key Results ermöglichen es dem Top-Management, die Kontrolle über Ergebnisse statt über detaillierte Vorgaben auszuüben, wodurch die Balance zwischen Autonomie und zentraler Steuerung verbessert wird. Damit adressiert OKR direkt die von Greiner beschriebene Kontrollkrise, da es ein transparentes System schafft, in dem dezentrale Einheiten ihre Fortschritte messbar an den Unternehmenszielen spiegeln (Trinkenreich u. a. 2019, 58-62). Voraussetzung für eine erfolgreiche OKR-Implementierung in dieser Phase ist allerdings eine entsprechende Organisationskultur. Vertrauen in die Teams, psychologische Sicherheit und partizipative Zielsetzung müssen verankert sein, unterstützt durch disziplinierte Review-Prozesse und eine auf Lernen ausgerichtete Haltung (Alberti 2023, 124-129). Fehlen diese kulturellen und prozessualen Grundlagen, droht trotz OKR-Nutzung eine Fragmentierung des Zielsystems, einzelne Teams würden dann zwar eigene OKRs verfolgen, aber ohne konsistente Abstimmung und gemeinsame Metriken den Gesamtzusammenhang aus den Augen verlieren (vgl. Tabellen 1 und 2).

Phase 4 (Coordination) – Bureaucracy Crisis

In der vierten Phase reagiert die Organisation auf vorangegangene Kontrollverluste mit dem Ausbau formaler Koordinations-, Planungs- und Berichtssysteme. Zwar steigt dadurch die Effizienz, doch eine Überformalisierung birgt neue Risiken. Bürokratische Prozesse können Innovation hemmen, es entstehen Spannungen zwischen Linien- und Stabsfunktionen, und die interne Anpassungsfähigkeit an externe Veränderungen nimmt ab. Diese Entwicklungen münden laut Greiner in die *Bureaucracy Crisis*, in der Gewinne an Effizienz durch den Verlust von Agilität und Lernfähigkeit überkompensiert werden (Greiner 1997, 7-10). In dieser Reifephase kann OKR nur noch ergänzend wirksam sein. Seine Stärke liegt vor allem darin, trotz ausgedehnter

Strukturen die strategische Kohärenz über verschiedene Divisionen oder Geschäftsbereiche hinweg zu sichern (Levitt, Pollack und Whyte 2024, 37-40). Durch einige wenige, unternehmensweit abgestimmte Top-Level-Objectives behalten auch große Organisationen ein gemeinsames Richtungsgefühl, was der Tendenz zur Zersplitterung entgegenwirkt. Allerdings steigen in Phase vier die Anforderungen an die OKR-Methodik erheblich. Um OKR erfolgreich in eine mittlerweile stark formalisierte Unternehmensstruktur zu integrieren, bedarf es ausgereifter Prozessstandards und Systeme. Eine konsistente Architektur zwischen strategischer und operativer Ebene, klare Verantwortlichkeiten für Zielerreichung sowie die Verknüpfung von OKR mit bestehenden Planungs- und Kontrollmechanismen sind zwingend notwendig (Becker, Feichtinger und Gechter 2022, 19-25). Nur wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, kann OKR einen Mehrwert in der Koordinationsphase stiften, beispielsweise indem es den Blick der Organisation auf wirklich prioritäre Ziele lenkt und damit Bürokratie-Schwerpunkte identifiziert. Fehlt hingegen eine kulturelle Verankerung von Offenheit und Lernorientierung, besteht die Gefahr, dass das OKR-System selbst zum Teil der Bürokratisierung wird und nur noch mechanisch *abgearbeitet* wird (Rompho und Truktrong 2024, 65-68). Entsprechend sollte der OKR-Einsatz in späten Phasen sehr fokussiert und sorgfältig mit den bestehenden Steuerungssystemen verzahnt werden, um als flexibles Steuerungsinstrument zu dienen und nicht als redundante Berichtsschicht (vgl. Tabellen 1 und 2).

Greiner-Phase	Krisentyp nach Greiner	Handlungsempfehlung
Phase 1 – Creativity	Leadership Crisis	OKR als informelles Orientierungs- und Lerninstrument nutzen, um Fokus zu schaffen und Kundenfeedback systematisch einfließen zu lassen.
Phase 2 – Direction	Autonomy Crisis	OKR zur Übersetzung der Unternehmensstrategie in operative Ziele einsetzen und den Teams mehr Entscheidungsfreiräume geben; Management-Commitment und erste Prozessstandards sicherstellen.
Phase 3 – Delegation	Control Crisis	OKR als umfassendes Abstimmungs- und Steuerungsinstrument verankern, das bereichsübergreifende Ziele und outcome-orientierte Kennzahlen betont; Vertrauenskultur und regelmäßige Reviews etablieren, um Kontrollverlust vorzubeugen.
Phase 4 – Coordination	Bureaucracy Crisis	OKR auf wenige strategische Top-Level-Ziele fokussieren, um divisionenübergreifende Kohärenz zu wahren; enge Integration des OKR-Prozesses in bestehende Planungssysteme und schlanke Umsetzung, um zusätzlicher Bürokratie entgegenzuwirken.

Tabelle 2: Phasenspezifische Handlungsempfehlungen für wachsende Unternehmen beim OKR-Einsatz

Quelle: Eigene Darstellung

Die Analyse zeigt, dass OKR kein universelles Instrument für alle Wachstumsphasen ist, sondern seine Wirksamkeit vom Entwicklungskontext des Startups abhängt. Insbesondere in den Phasen eins und drei (formale Führung, Dezentralisierung) bietet das OKR-Framework einen klaren Mehrwert zur Abmilderung typischer Wachstumskrisen. In Phase eins fungiert OKR primär als lernorientiertes Fokussinstrument, während es in Phase vier nur bei hoher methodischer und kultureller Reife wirksam ist (Greiner 1997, 110-115; Teipel und Alberti 2019, 85-88; Costa u. a. 2023, 48-52). Daraus ergeben sich phasenspezifische OKR-Einsatzstrategien zur Prävention von Wachstumsproblemen, die in Tabelle 2 zusammengefasst sind.

6 Fazit und Ausblick

Die systematische Literaturanalyse hat gezeigt, dass die erfolgreiche Implementierung von OKR drei zentrale Voraussetzungen erfordert. Erstens eine von Vertrauen, Transparenz und Lernbereitschaft geprägte Führungskultur, zweitens klare Prozesse und Verantwortlichkeiten sowie ein stabiles organisatorisches Gerüst und drittens methodische Kompetenz und technische Systeme zur Unterstützung der Zielmessung (Alberti 2023, 30). Sind diese Rahmenbedingungen erfüllt, können OKRs in schnell wachsenden Startups eingesetzt werden, um die im Greiner-Modell beschriebenen Wachstumskrisen zu bewältigen. Durch fokussierte und transparente Zielsetzungen tragen OKRs dazu bei, typische Probleme wie Führungsdefizite oder Koordinationsmängel frühzeitig aufzufangen. Insbesondere in den Übergangsphasen vom gründerzentrierten hin zum dezentralen Wachstum entfaltet das OKR-Framework einen deutlichen Mehrwert, indem es Autonomie und Ausrichtung in Einklang bringt und drohenden Kontrollverlust vorbeugt (Greiner 1997, 1-11; Teipel und Alberti 2019, 85–88; Costa u. a. 2023, 48–52). In der kreativen Frühphase dient OKR vor allem als informelles Lern- und Fokuszinstrument, während es in der späteren Koordinationsphase nur bei hoher organisatorischer Reife zusätzlichen Nutzen stiftet. Somit sind OKRs als flexibles Führungsinstrument zu verstehen, dessen Wirksamkeit vom jeweiligen Unternehmenskontext abhängt und das phasengerecht eingesetzt werden muss. Trotz der vielversprechenden Erkenntnisse unterliegt die Studie theoretischen und methodischen Grenzen. Das Wachstumsphasen-Modell nach Greiner stellt eine Idealtypisierung dar; in der Praxis verlaufen Wachstumsprozesse oft heterogen und nicht strikt in Phasen (Levie und Lichtenstein 2010, 1-4). Zudem basiert die Analyse auf vorhandener Literatur, während eine unmittelbare empirische Prüfung des OKR-Einsatzes in Wachstumskrisen bislang aussteht. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass das OKR-Framework kein generischer Lösungsansatz ist, aber ein wirksames Steuerungsinstrument darstellen kann, um wachstumsbedingten Krisen vorzubeugen. Daher sollten Gründer und Manager die OKR-Nutzung an die jeweilige Entwicklungsphase anpassen. In frühen Phasen liegt der Schwerpunkt auf klarer Zieldefinition und Lernkultur, in den mittleren Wachstumspha-

sen auf bereichsübergreifender Ausrichtung und Stärkung der Teamautonomie und in späteren Entwicklungsstadien auf strikter Priorisierung weniger Ziele sowie der Vermeidung von zusätzlicher Bürokratie (Becker, Feichtinger und Gechter 2022, 60-69; Rompho und Truktrong 2024, 65–68). Abschließend erscheint eine empirische Überprüfung dieser Zusammenhänge sowie eine differenziertere Betrachtung verschiedener Wachstumspfade sinnvoll. Darüber hinaus sollte untersucht werden, wie OKRs in alternativen Organisations- und Skalierungsmodellen wirken, etwa in Netzwerkstrukturen, wie sie Greiner für eine mögliche sechste Wachstumsphase skizziert (Greiner 1998, 9) und ob hierfür angepasste Zielsysteme erforderlich sind.

Die Diskussion und der Ausblick beleuchten bereits Ergebnisse, die zur Gestaltung und Umsetzung des zu entwickelten Artefakts beitragen können. Konkret ist vorgesehen, eine SaaS-basierte OKR-Plattform in einem oder mehreren Startups im Live-Betrieb zu erproben. Ziel dieser praktischen Anwendung ist es, empirisch zu untersuchen, ob das OKR-Framework für den Einsatz in Startups geeignet ist und inwieweit es zur Bewältigung der Wachstumskrisen nach Greiner beitragen kann.

Literatur

- Alberti, Marco (1. Feb. 2023). „Wie die Einführung von OKRs gelingt“. In: *Controlling & Management Review* 67.1, S. 28–34. ISSN: 2195-8270. DOI: 10.1007/s12176-022-1017-5. URL: <https://doi.org/10.1007/s12176-022-1017-5> (besucht am 17. 11. 2025).
- Bargoni, Augusto, Gabriele Santoro u. a. (1. März 2024). „Growth hacking: A critical review to clarify its meaning and guide its practical application“. In: *Technological Forecasting and Social Change* 200, S. 123111. ISSN: 0040-1625. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.123111. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162523007965> (besucht am 11. 11. 2025).
- Bargoni, Augusto, Luboš Smrčka u. a. (1. März 2024). „Highway to hell or paradise city? Exploring the role of growth hacking in learning from innovation failure“. In: *Technovation* 131, S. 102945. ISSN: 0166-4972. DOI: 10.1016/j.technovation.2023.102945. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497223002560> (besucht am 11. 11. 2025).
- Becker, Wolfgang, Christoph Feichtinger und Nina Gechter (1. Apr. 2022). „OKR in der Unternehmensführung – eine empirische Analyse.“ In: *Betriebswirt* 63.2. Publisher: Duncker & Humblot GmbH, S. 55–67. ISSN: 0172-6196. DOI: 10.3790/dbw.63.2.55. URL: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=d0ba93b6-b8ce-31cf-bfc6-065d65cdedf2> (besucht am 10. 11. 2025).
- Bethlendi, András, Szilárd Hegedűs und Árpád Szőcs (1. März 2025). „What could we learn from startup failures?“ In: *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 14.1. Publisher: SpringerOpen, S. 1–30. ISSN: 21925372. DOI: 10.1186/s13731-025-00493-w. URL: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=948d1631-e1a8-3851-8230-870103adc26c> (besucht am 10. 11. 2025).
- Binowo, Kenedi (1. Sep. 2025). „Addressing Digital Startup Failure through the Agile Methodology Approach: A Systematic Literature Review“. In: *Pilar Nusa Mandiri* 21.2. Publisher:

- LPPM Nusa Mandiri, S. 256–265. ISSN: 19781946. DOI: 10.33480/pilar.v21i2.7000. (Besucht am 10. 11. 2025).
- Buhse, Willms (1. Dez. 2020). „Internes Strategie-Desaster: Die IT wartet auf Anforderungen durch den Vorstand, die dieser gar nicht liefern kann – Objectives und Key Results (OKR) können die Lösung sein“. In: *Wirtschaftsinformatik & Management* 12.6, S. 451–453. ISSN: 1867-5913. DOI: 10.1365/s35764-020-00296-6. URL: <https://doi.org/10.1365/s35764-020-00296-6> (besucht am 12. 11. 2025).
- Cantamessa, Marco u. a. (1. Juli 2018). „Startups’ Roads to Failure.“ In: *Sustainability (2071-1050)* 10.7. Publisher: MDPI, S. 2346. ISSN: 2071-1050. DOI: 10.3390/su10072346. URL: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=174e510c-212c-3a24-a8f5-791dd75dcb1e> (besucht am 11. 11. 2025).
- Churchill, Neil C und Virginia L Lewis (Jan. 1987). „The Five Stages of Small Business Growth“. In.
- Costa, Thiago José Loçurdo u. a. (1. Apr. 2023). „Using the OKR Method and Fuzzy Logic to Determine the Level of Sustainability in Restaurants.“ In: *Sustainability (2071-1050)* 15.7. Publisher: MDPI, S. 6065. ISSN: 2071-1050. DOI: 10.3390/su15076065. URL: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=2fc84c55-85b3-363c-ad54-f3a33b209a32> (besucht am 10. 11. 2025).
- Doerr, John (2018). *Measure what matters: how Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. International edition. New York: Portfolio/Penguin. 306 S. ISBN: 978-0-525-53834-9.
- Fernandes, Bruno Cortines Linares und Jorge Vareda Gomes (16. Feb. 2023). „OKR Methodology: Case Study in Sebrae Meier“. In: *International Journal of Strategic Decision Sciences* 14.1, S. 1–11. ISSN: 1947-8569, 1947-8577. DOI: 10.4018/IJSDS.318341. URL: <https://services.igi-global.com/resolvedoi/resolve.aspx?doi=10.4018/IJSDS.318341> (besucht am 04. 11. 2025).
- Gómez, Juan Sebastián Sánchez, Sandra Milena Chaparro Cajamarca und Adriana Godoy Gonzalez (1. Mai 2025). „Agile methodologies for the digital transformation of a Colombian

- telecommunications company“. In: *TESEA, Transactions on Energy Systems and Engineering Applications* 6.1. Publisher: Universidad Tecnologica de Bolivar. ISSN: 27450120. DOI: 10.32397/tesea.vol6.n1.725. URL: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=9271fb1f-4e38-377c-a4ea-21872e2b62d9> (besucht am 10. 11. 2025).
- Greiner, Larry E (Juli 1972). „Evolution and Revolution as Organizations Grow“. In: *Harvard Business Review*, S. 166–172.
- (Dez. 1997). „Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company’s past has clues for management that are critical to future success“. In: *Family Business Review* 10.4, S. 397–409. ISSN: 0894-4865, 1741-6248. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1997.00397.x. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1997.00397.x> (besucht am 10. 11. 2025).
- (Juni 1998). „Evolution and Revolution as Organizations Grow“. In: *Harvard Business Review*.
- Hradecky, Rachel (1. März 2023). „A Closer Look at an OKR (Objectives & Key Results) Framework: How one firm’s library team increased departmental transparency, built attorney relationships, and gained both personal and institutional knowledge.“ In: *AALL Spectrum* 27.4. Publisher: American Association of Law Libraries, S. 32–33. ISSN: 1089-8689. URL: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=25110ff2-a9a5-3aee-a5a0-de677a23cd9a> (besucht am 10. 11. 2025).
- Kazanjian, R. K. (1. Juni 1988). „Relation of Dominant Problems to Stages Growth in Technology-Based New Ventures“. In: *Academy of Management Journal* 31.2, S. 257–279. ISSN: 0001-4273, 1948-0989. DOI: 10.2307/256548. URL: <http://amj.aom.org/cgi/doi/10.2307/256548> (besucht am 15. 12. 2025).
- Leavy, Brian (4. Nov. 2021). „Startups – Tom Eisenmann analyzes the most prevalent failure patterns and how to avoid them“. In: *Strategy & Leadership* 49.5, S. 31–37. ISSN: 1087-8572, 1087-8572. DOI: 10.1108/SL-09-2021-0091. URL: <http://www.emerald.com/sl/article/49/5/31-37/355330> (besucht am 11. 11. 2025).

- Levie, Jonathan und Benjamin B. Lichtenstein (März 2010). „A Terminal Assessment of Stages Theory: Introducing a Dynamic States Approach to Entrepreneurship“. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 34.2, S. 317–350. ISSN: 1042-2587, 1540-6520. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00377.x. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2010.00377.x> (besucht am 15. 12. 2025).
- Levitt, Ray, Julien Pollack und Jennifer Whyte (1. Dez. 2024). „Leadership and the dynamics of projects: Ray Levitt’s insights on project leadership“. In: *Project Leadership and Society* 5, S. 100131. ISSN: 2666-7215. DOI: 10.1016/j.plas.2024.100131. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666721524000164> (besucht am 11. 11. 2025).
- Lihl, Hagen T., Matthias D. Mahlendorf und Dennis Schmoltzi (1. Nov. 2019). „Agiles Controlling mit OKR für schnelles Wachstum“. In: *Controlling & Management Review* 63.8, S. 42–49. ISSN: 2195-8270. DOI: 10.1007/s12176-019-0059-9. URL: <https://doi.org/10.1007/s12176-019-0059-9> (besucht am 12. 11. 2025).
- López Fernández, Daniel und Miquel Oliver (1. Juni 2025). „Methodology, strategies, and factors for business innovation in large companies“. In: *International Journal of Innovation Studies* 9.2, S. 91–115. ISSN: 2096-2487. DOI: 10.1016/j.ijis.2025.02.002. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2096248725000025> (besucht am 11. 11. 2025).
- Mikle, Lenka (2020). „Startups and reasons for their failure“. In: *SHS Web of Conferences* 83. Hrsg. von D. Hrušovská, M. Kmety Barteková und M. Kozáková, S. 01046. ISSN: 2261-2424. DOI: 10.1051/shsconf/20208301046. URL: <https://www.shs-conferences.org/10.1051/shsconf/20208301046> (besucht am 10. 11. 2025).
- Miller, Danny und Peter H. Friesen (Okt. 1984). „A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle“. In: *Management Science* 30.10, S. 1161–1183. ISSN: 0025-1909, 1526-5501. DOI: 10.1287/mnsc.30.10.1161. URL: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.30.10.1161> (besucht am 15. 12. 2025).

- Moher, David u. a. (21. Juli 2009). „Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement“. In: *PLoS Medicine* 6.7, e1000097. ISSN: 1549-1676. DOI: 10.1371/journal.pmed.1000097. URL: <https://dx.plos.org/10.1371/journal.pmed.1000097> (besucht am 07. 11. 2025).
- Mula, Claire, Nora Zybura und Thomas Hipp (1. Mai 2024). „From digitalized start-up to scale-up: Opening the black box of scaling in digitalized firms towards a scaling process framework“. In: *Technological Forecasting and Social Change* 202, S. 123275. ISSN: 0040-1625. DOI: 10.1016/j.techfore.2024.123275. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162524000714> (besucht am 11. 11. 2025).
- Nigbor-Drożdż, Angelika und Wiesław Łukasiński (1. Juni 2023). „Challenges Determining the Success and Failure of a Startup in the Opinion of Representatives of Generation Z in Poland“. In: *Humanities and Social Sciences* 30.2. Publisher: Rzeszow University of Technology, S. 75–90. ISSN: 23005327. DOI: 10.7862/rz.2023.hss.16. URL: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=f7c3a098-6b56-3b9c-9750-42207d4972fd> (besucht am 10. 11. 2025).
- Olsen, Timothy u. a. (2018). „A Long Road Down- the Process of Startup Failure“. In: DOI: <https://aisel.aisnet.org/icis2018/paperathon/paperathon/2/>.
- Piacentini, Richard V. (1. Apr. 2024). „Sustainable Energy Use in Buildings: A Leadership Opportunity for Gardens and Zoos“. In: *Journal of Zoological and Botanical Gardens* 5.2. Publisher: MDPI AG, S. 179–186. ISSN: 26735636. DOI: 10.3390/jzbg5020012. URL: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=00ebe50d-bd42-3979-8296-7bda56d7d0c6> (besucht am 10. 11. 2025).
- Quinn, Robert E. und Kim Cameron (Jan. 1983). „Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence“. In: *Management Science* 29.1, S. 33–51. ISSN: 0025-1909, 1526-5501. DOI: 10.1287/mnsc.29.1.33. URL: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.29.1.33> (besucht am 15. 12. 2025).
- Romanelli, E. und M. L. Tushman (1. Okt. 1994). „Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test“. In: *Academy of Management Journal* 37.5, S. 1141–1166.

- ISSN: 0001-4273, 1948-0989. DOI: 10.2307/256669. URL: <http://amj.aom.org/cgi/doi/10.2307/256669> (besucht am 15. 12. 2025).
- Rompho, Nopadol und Suthiporn Truktrong (21. Nov. 2024). „Do OKRs help employees collaborate and innovate?“ In: *Measuring Business Excellence* 28.3, S. 293–310. ISSN: 1368-3047, 1758-8057. DOI: 10.1108/MBE-02-2023-0018. URL: <http://www.emerald.com/mbe/article/28/3-4/293-310/1226861> (besucht am 04. 11. 2025).
- Salmeron, Jose u. a. (1. Okt. 2023). „Startup’s critical failure factors dynamic modeling using FCM“. In: *Journal of Global Entrepreneurship Research* 13, S. 1–18. DOI: 10.1007/s40497-023-00352-6.
- Scott, Mel und Richard Bruce (Juni 1987). „Five stages of growth in small business“. In: *Long Range Planning* 20.3, S. 45–52. ISSN: 00246301. DOI: 10.1016/0024-6301(87)90071-9. URL: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0024630187900719> (besucht am 15. 12. 2025).
- Silva, Roberto und Gleison Santos (29. Apr. 2024). „Surveying the Academic Literature on the Use of OKR (Objectives and Key Results) – An Update“. In: *iSys - Brazilian Journal of Information Systems* 17.1, 4:1–4:26. ISSN: 1984-2902. DOI: 10.5753/isys.2024.3885. URL: <https://journals-sol.sbc.org.br/index.php/isys/article/view/3885> (besucht am 17. 11. 2025).
- Stray, Viktoria u. a. (2025). „Using Objectives and Key Results (OKRs) and Slack: A Case Study of Coordination in Large-Scale Distributed Agile“. In: (). DOI: 10.36227/techrxiv.16892161.v1. URL: <https://www.authorea.com/doi/full/10.36227/techrxiv.16892161.v1?commit=35bce36bdf2585726e77d6ddceef09b6f02fd05d> (besucht am 17. 11. 2025).
- Szathmári, Edit u. a. (1. Feb. 2024). „Why do startups fail? A core competency deficit model“. In: *Frontiers in Psychology* 15. Publisher: Frontiers Media S.A. ISSN: 16641078. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1299135. URL: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=b487f9bf-83d5-334e-bbb2-edee39f48fbc> (besucht am 10. 11. 2025).

- Teipel, Philipp und Marco Alberti (1. Juli 2019). „Vision und Strategie verwirklichen mit OKR“. In: *Controlling & Management Review* 63.5, S. 34–39. ISSN: 2195-8270. DOI: 10.1007/s12176-019-0033-6. URL: <https://doi.org/10.1007/s12176-019-0033-6> (besucht am 12. 11. 2025).
- Trinkenreich, Bianca u. a. (2019). „Combining GQM+Strategies and OKR - Preliminary Results from a Participative Case Study in Industry“. In: *Product-Focused Software Process Improvement*. Hrsg. von Xavier Franch, Tomi Männistö und Silverio Martínez-Fernández. Bd. 11915. Series Title: Lecture Notes in Computer Science. Cham: Springer International Publishing, S. 103–111. ISBN: 978-3-030-35333-9. DOI: 10.1007/978-3-030-35333-9_7. URL: http://link.springer.com/10.1007/978-3-030-35333-9_7 (besucht am 15. 11. 2025).
- Wowerath, Christine (1. Jan. 2026). „Objectives and key results as a tool for middle managers to enhance the process of strategy implementation“. In: *Journal of Business Research* 202, S. 115774. ISSN: 0148-2963. DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115774. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296325005971> (besucht am 17. 11. 2025).
- Zemmouchi-Ghomari, Leila und Mahieddine Maroua (28. Juni 2025). „Beyond failure rates: unveiling startup success factors with machine learning“. In: *Journal of Computational Social Science* 8.3, S. 69. ISSN: 2432-2725. DOI: 10.1007/s42001-025-00398-4. URL: <https://doi.org/10.1007/s42001-025-00398-4> (besucht am 11. 11. 2025).

Anhang

Anhangsverzeichnis:

- Formale Informationen
- Zuständigkeiten für die Ausarbeitung der Kapitel

Formale Informationen

Hinweis zur Wortzählung: Die Wortanzahl wurde mit der Funktion „Wörter zählen“ in Microsoft Word ermittelt.

Verwendete KI-Tools: Die für die Arbeit verwendeten KI-Tools sind in folgendem Abschnitt aufgelistet:

KI-Tool	Prompt	Zugriffsdatum
ChatGPT-5.2	Erstelle mir eine präzise wissenschaftliche Definition des Greiner-Wachstumsmodells (Phasen + Krisen), inkl. Abgrenzung Evolution vs. Revolution und typischer Managementimplikationen. Liefere mir außerdem 5 Keywords pro Phase für eine Literaturrecherche.	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Erkläre, warum das Greiner-Modell als heuristischer Orientierungsrahmen (nicht als deterministische Phasenlogik) genutzt werden kann. Formuliere mir dazu einen akademischen Absatz mit klarer Argumentationsstruktur (These–Begründung–Einschränkung).	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Fasse mir OKR als Managementmethode wissenschaftlich zusammen: Komponenten (Objective/Key Results), Zykluslogik, Transparenz, Trennung von Vergütung, und die vier “Superkräfte”. Gib mir danach 10 Suchbegriffe (Synonyme/Related Terms) für Datenbanken.	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Erstelle eine Abgrenzung: OKR vs. klassische Zielsysteme (MBO, KPI-basierte Steuerung, Balanced Scorecard). Gib mir eine Vergleichstabelle mit Dimensionen: Zyklus, Messlogik, Transparenz, Anreizkopplung, Lernorientierung, Fit für Startups.	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Definiere “Startup” im Forschungskontext und grenze es zu KMU ab (Innovationsgrad, Skalierbarkeit, Wachstum, Risiko, Unsicherheit). Liefere mir 2–3 zitierfähige Satzbausteine (mit Platzhaltern für Quellenangaben).	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Identifiziere typische interne vs. externe Ursachen von Startup-Failure und ordne sie entlang der Dimensionen Struktur, Führung, Organisation, Markt/Finanzierung/Regulatorik. Gib mir außerdem Hypothesen, wie diese Faktoren mit OKR zusammenhängen könnten.	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Entwickle mir ein konzeptionelles Wirkmodell (Textform), wie OKR in wachstumsbedingten Krisen wirkt: Inputs (Voraussetzungen), Mechanismen (Fokus/Alignment/Tracking/Lernen), Outputs (Koordination/Leadership/Autonomie), Outcomes (Krisenprävention).	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Gib mir 3 alternative Formulierungen für ein Forschungsziel und 3 für eine Forschungsfrage, die OKR, Wachstumskrisen, Startups und Greiner explizit verbinden (jeweils präzise, untersuchbar, ohne normative Sprache).	03.11.2025 bis 19.11.2025

KI-Prompts zur Unterstützung von Recherche und Theorierahmen

KI-Tool	Prompt	Zugriffsdatum
ChatGPT-5.2	Formuliere mir eine PRISMA-konforme Methodikbeschreibung für eine systematische Literaturrecherche: Designbegründung, Prozessphasen (Identification–Screening–Eligibility–Included), und wie Bias minimiert wird. Nutze neutrale, akademische Sprache und Platzhalter für Zahlen/Abbildungen.	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Erzeuge mir 3 alternative Suchstring-Varianten für Datenbanken auf Basis folgender Logik: (1) OKR, (2) startup AND failure, (3) startup AND crisis. Gib Varianten für Titel/Abstract/Keywords und nenne jeweils erwartete Trade-offs (Recall vs. Precision).	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Leite mir Ein- und Ausschlusskriterien ab, die zu einer westlich geprägten Übertragbarkeit passen (Sprachen, Peer-Review, Zeitraum, Regionen, thematische Passung). Begründe jedes Kriterium in 1–2 Sätzen wissenschaftlich.	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Erstelle ein Screening-Protokoll (Titel/Abstract und Volltext) als Checkliste: Welche Fragen prüfe ich? Welche Ausschlussgründe dokumentiere ich? Wie formuliere ich eine konsistente Decision Rule bei Grenzfällen?	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Gib mir eine Vorlage für eine PRISMA-Flow-Zahlenprüfung: Welche Summen müssen konsistent sein (Duplikate, ausgeschlossene Treffer, Volltexte geprüft, eingeschlossen)? Liefere eine kurze Validierungslogik (ohne Code).	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Erstelle ein Template für Datenextraktion/Kodierung einer Studie mit Feldern: Jahr, Thema, Theorie, Design/Methodik, Region, Relevanz (OKR-Implementierung; Greiner/Scaling; Failure), zentrale Ergebnisse, kritische Bewertung, Implikationen. Gib mir zudem Kodierregeln (1 Satz pro Feld).	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Welche Risiken entstehen, wenn ich nur in Titel- und Schlagwortfeldern suche? Nenne methodische Limitationen und formuliere mir einen Absatz “Limitation der Suchstrategie” (inkl. Gegenmaßnahmen wie Snowballing/Tool-gestützte Exploration).	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Entwirf mir eine transparente Beschreibung, wie ein ergänzendes Literatur-Discovery-Tool (z. B. für Vorwärts-/Rückwärtssuche) in eine systematische Suche integriert werden kann, ohne PRISMA-Logik zu brechen.	03.11.2025 bis 19.11.2025

KI-Prompts zur Unterstützung der systematischen Literaturrecherche und PRISMA-Dokumentation

KI-Tool	Prompt	Zugriffsdatum
ChatGPT-5.2	Hilf mir, die eingeschlossenen Studien in eine Ergebnisstruktur zu clustern: (1) Führungs-/Kulturfaktoren, (2) strukturell-prozessuale Faktoren, (3) methodisch-technische Faktoren. Gib mir für jedes Cluster: Definition, typische Variablen/Indikatoren, und 3 Beispielaussagen.	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Schreibe mir einen Ergebniseinleitungs-Absatz für das Kapitel "Überblick über eingeschlossene Studien": Zweck der Verteilungen (Jahr/Branche/Region/Unternehmensform), Aussagekraft, mögliche Verzerrungen.	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Erstelle mir Formulierungen zur Beschreibung von Verteilungen (z. B. "dominant", "Schwerpunktbildung", "marginal"), ohne wertend zu klingen. Gib mir 15 Satzbausteine mit Variablen-Platzhaltern.	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Ich habe qualitative, quantitative und konzeptionelle Studien. Formuliere mir eine Begründung für eine narrative thematische Synthese und erkläre kurz, warum Meta-Analyse nicht passend ist.	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Erzeuge mir ein Schema, wie ich Widersprüche zwischen Studien im Ergebnis-Teil sauber darstelle (Kontextunterschiede, Design, Messlogik, Stichprobe). Gib mir dazu einen Absatz-Blueprint.	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Formuliere mir eine robuste Zusammenfassung (max. 200 Wörter) der drei zentralen OKR-Erfolgsbedingungen: (1) Führung/Kultur, (2) Prozesse/Verantwortlichkeiten, (3) methodische Kompetenz/Tools. Mit sauberer Logik und ohne neue Quellen zu erfinden.	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Erstelle mir eine Tabelle als Konzept (keine echten Daten): "OKR-Potenziale und Grenzen entlang der Greiner-Phasen". Spalten: Greiner-Phase, typische Krise, OKR-Wirkmechanismen, Potenziale, Grenzen/Risiken, Voraussetzungen.	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Erstelle mir eine Tabelle als Konzept: "Scheiterursachen von Startups entlang der Greiner-Phasen". Spalten: Phase/Krise, interne Ursachen (Struktur/Führung/Organisation), externe Auslöser, Frühwarnsignale, mögliche Gegenmaßnahmen.	03.11.2025 bis 19.11.2025

KI-Prompts zur Ergebnisstrukturierung und narrativen Synthese

KI-Tool	Prompt	Zugriffsdatum
ChatGPT-5.2	Schreibe mir eine Diskussionslogik, die Ergebnisse entlang der Greiner-Phasen argumentiert: Pro Phase: (a) typische Defizite/Failure-Muster, (b) passende OKR-Wirkung, (c) Bedingungen/Trade-offs, (d) Abgrenzung/Limitierung. Nutze 4–6 Sätze pro Phase.	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Phase 1 (Creativity / Leadership Crisis): Formuliere eine Diskussion, wie OKR als lernorientiertes Fokusinstrument helfen kann, typische Frühphasen-Probleme (Rollenunklarheit, fehlende Planung/Kontrolle, Gründerüberlastung) zu adressieren – inkl. Risiken (Overhead, falsche Metriken).	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Phase 2 (Direction / Autonomy Crisis): Diskutiere, wie OKR Alignment und Transparenz liefern kann, ohne Autonomie abzuwürgen. Gib mir dazu 2 Gegenargumente und wie ich sie entkräfte.	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Phase 3 (Delegation / Control Crisis): Zeige, wie OKR helfen kann, Autonomie und Steuerbarkeit in Einklang zu bringen (z. B. gemeinsame Objectives, messbare Outcomes, Review-Routinen). Nenne Grenzen (Gaming, lokale Optimierung).	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Phase 4 (Coordination / Bureaucracy Crisis): Diskutiere, warum OKR hier nur bei hoher organisationaler Reife Mehrwert stiftet und wann es selbst Bürokratie verstärkt. Liefere Formulierungen für "Boundary Conditions".	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Leite mir praxisnahe Handlungsempfehlungen aus der Literatur ab: pro Greiner-Phase 3 Empfehlungen (OKR-Design, Prozessroutinen, Leadership-Verhalten). Gib zusätzlich 1 "Don't" pro Phase.	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Formuliere 6 Limitationen der Arbeit (z. B. Idealtypisierung Greiner, Heterogenität von Startups, Datenbank-/Feldrestriktion, junge OKR-Literatur, Publikationsbias, fehlende Primärempirie) und schreibe daraus einen konsistenten Limitationen-Absatz.	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Gib mir 5 konkrete Vorschläge für zukünftige Forschung (Study Designs): z. B. Längsschnitt-Fallstudien, Survey mit OKR-Reifegrad, quasi-experimentelle Designs, Mixed-Methods, Prozess-Tracing entlang Scaling-Events. Begründe jeweils kurz den Erkenntnisgewinn.	03.11.2025 bis 19.11.2025

KI-Prompts zur Diskussion, Implikationen und Forschungsagenda

KI-Tool	Prompt	Zugriffsdatum
ChatGPT-5.2	Erstelle mir einen Abstract (150–200 Wörter) im Stil einer systematischen Literaturanalyse: Problem, Ziel/Forschungsfragen, Methode (PRISMA), Sample (Platzhalter), Kernergebnisse, Implikationen, Limitation.	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Optimiere folgenden Absatz auf wissenschaftliche Klarheit: Entferne Redundanzen, verbessere Kohärenz, setze starke Topic Sentences, und erhalte den Sinn. Markiere Änderungen mit <code>\textbf{ }</code> (nur die geänderten Passagen). <Absatz>	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Prüfe die argumentative Stringenz meines Kapitels: Identifiziere (1) fehlende Begründungsschritte, (2) unbelegte Behauptungen, (3) Sprünge zwischen Absätzen. Gib mir konkrete Verbesserungsvorschläge mit Verweis auf Absatznummern. <Kapiteltext>	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Erstelle mir Übergangssätze zwischen Kapiteln: (a) Theorie → Methodik, (b) Methodik → Ergebnisse, (c) Ergebnisse → Diskussion. Jeweils 2 Varianten: neutral und etwas pointierter.	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Generiere mir 12 Formulierungsalternativen für “Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass ...” inkl. Varianten für Unsicherheit (“könnte”, “spricht dafür”, “legt nahe”) und Stärke (“zeigt”, “unterstreicht”).	03.11.2025 bis 19.11.2025
ChatGPT-5.2	Erzeuge eine Checkliste zur Halluzinationsvermeidung beim KI-Einsatz: Wie stelle ich sicher, dass keine Quellen erfunden werden, Zitate korrekt sind und Zahlen nur aus meiner Datengrundlage stammen?	03.11.2025 bis 19.11.2025

KI-Prompts zur Unterstützung des wissenschaftlichen Schreibens und der Textqualität

Zuständigkeiten für die Ausarbeitung der Kapitel:

Kapitel	Beschreibung	Zuständigkeiten
1	Einleitung	Gemeinsame Ausarbeitung
2.1	Theoretische Grundlage	Gemeinsame Ausarbeitung primär bearbeitet von Philipp
2.2	Objectives and Key Results	Gemeinsame Ausarbeitung primär bearbeitet von Kenneth
2.3	Startups	Gemeinsame Ausarbeitung primär bearbeitet von Laura
3	Methodik der systematischen Literaturanalyse	Gemeinsame Ausarbeitung primär bearbeitet von Philipp
4	Ergebnisse	Gemeinsame Ausarbeitung primär bearbeitet von Kenneth und Laura
4.1	Überblick über die eingeschlossenen Studien	Gemeinsame Ausarbeitung primär bearbeitet von Kenneth und Laura
4.2	Rahmenbedingungen für erfolgreiche OKR-Implementierung	Gemeinsame Ausarbeitung primär bearbeitet von Kenneth
4.3	Warum scheitern Startups	Gemeinsame Ausarbeitung primär bearbeitet von Laura
5	Diskussion	Gemeinsame Ausarbeitung
6	Fazit und Ausblick	Gemeinsame Ausarbeitung

Übersicht der Verantwortlichkeiten bei der Bearbeitung der Kapitel

Ehrenwörtliche Erklärung

I hereby declare that I

1. wrote this project report, for which the following declarations also apply, without the assistance of others;
2. have critically evaluated and independently verified the accuracy and validity of information generated by AI tools, ensuring a comprehensive review of all references and outputs provided by these tools before integrating them into my academic work;
3. have provided a list with all the queries and prompts submitted to AI tools used for the preparation of this thesis;
4. have marked direct quotes used from the literature and the use of ideas of other authors as well as information generated by AI tools at the corresponding locations in the thesis;
5. have not presented this thesis for any other exam.

I acknowledge that a false declaration will have legal consequences.

(Ort, Datum)

Hamburg, 28. Januar 2026

(Unterschrift)

K. Krass Laura Frischhorn P. Polte

I accept that HSBA may check the originality of my work using a range of manual and computer-based techniques, including transferring and storing my submission in a database for the purpose of data matching to help detect plagiarism.

(Ort, Datum)

Hamburg, 28. Januar 2026

(Unterschrift)

K. Krass Laura Frischhorn P. Polte