



Mit knapp 18 Millionen Einwohner*innen ist Shenzhen die drittgrößte Stadt in China.

Eine Frage des Standorts

Was HR-Leader von Shenzhen, Berlin und dem Valley lernen können

Eine MIT-Physikerin mit Spezialisierung auf Quantencomputing nimmt ein Angebot in Shenzhen an. Jahresgehalt: umgerechnet 390 000 Euro. Nach anderthalb Jahren managt sie Chipdesign-Projekte – ein Downgrade ihrer Expertise. Ihre Forschung? Verlagert nach Cambridge. Sie ist nicht unzufrieden mit ihrem Arbeitgeber, sie ist unzufrieden mit dem Ökosystem. Der Fall steht exemplarisch für eine Frage, die HR-Leader weltweit übersehen: Nicht wer wo arbeitet, entscheidet über strategischen Erfolg, sondern welche Kompetenzen an einem Standort überhaupt entstehen können. Das Modell des „Talent Ecosystem Stewardship“ hilft, diese Frage zu beantworten.

Shenzhen agiert im globalen Talentwettbewerb mit einer finanziellen Aggressivität, die ihresgleichen sucht. Die städtischen „Peacock-Programme“ bieten Spitzenkräften Pakete von bis zu drei Millionen Renminbi jährlich, rund 390 000 Euro inklusive steuerfreier Boni und Wohnvorteilen (Wang 2021; 2022). Ein Sechstel aller Promovierenden in China arbeitet hier. Huawei, Tencent, DJI – die wertvollsten Tech-Konzerne des Landes haben ihre Zentralen in der Megacity. Im „Global Startup Ecosystem Ranking 2025“ belegt Shenzhen Platz 17 mit einem stabilen Ökosystemwert von 116 Milliarden US-Dollar (Startup Genome 2025).

Doch die monetäre Strahlkraft verdeckt ein strukturelles Defizit. 60 Prozent der akademischen Spitzenkräfte bewerten das wissenschaftliche Umfeld als „durchschnittlich“ oder „unbefriedigend“. Das Problem ist nicht das Geld, es ist die fehlende Geduld. Shenzhen ist eine marktgesteuerte Metropole Festlandchinas; sie verlangt nach Innovation, die sofort kommerzialisierbar ist. Initiativen wie die jährlichen 68 Millionen US-Dollar für KI-Forschungs-Voucher zielen auf unmittelbaren ROI – mit dem strategischen Ziel, 140 Milliarden US-Dollar durch Anwendungen zu generieren (Pique et al. 2018; Wang 2022). Das Resultat ist strategische Schizophrenie: Forschende kommen, nehmen das Kapital, ver-

Talentmanagement beantwortet die logistische Frage: Wer arbeitet wo und was kostet er? Strategisches Kompetenzmanagement fragt anders: Welche Fähigkeiten entstehen organisational und wie ermöglichen sie strategische Ziele?

orten ihre Umsetzungsteams in Shenzhen und verlagern echte Forschung ins Ausland. Sie nutzen die Stadt als Werkbank, nicht als Denkfabrik.

Hier offenbart sich ein fundamentaler Kategorienfehler: die Verwechslung von Talentmanagement mit strategischem Kompetenzmanagement. Talentmanagement beantwortet die logistische Frage: Wer arbeitet wo und was kostet er? Strategisches Kompetenzmanagement fragt anders: Welche Fähigkeiten entstehen organisational, wie entwickeln sie sich durch Interaktion, und wie ermöglichen sie strategische Ziele? (Hejase et al. 2016; Reinhardt 2021). Shenzhen optimiert Erstere und vernachlässigt Letzteres. Verschärft wird dies durch eine demografische Besonderheit: Mit einem Durchschnittsalter von 30,8 Jahren ist Shenzhen eine Stadt der Entwurzelten, dominiert von jungen Zugewanderten ohne familiäre Bindung. Über die Hälfte dieser Hochqualifizierten priorisiert „kulturelle Toleranz“ über Karriereaussichten. Sie suchen ein Umfeld wie San Francisco, finden aber das transaktionale Guanxi-System (Beibei et al. 2020). Die Lehre ist brutal: Wer fehlende Ökosystem-Reife mit Geld zuschüttet, schafft Söldner, keine Missionare. Doch was genau unterscheidet Ökosysteme, die Kompetenzen hervorbringen, von solchen, die sie nur konsumieren? Die Antwort liegt in einer Unterscheidung, die HR-Strategien weltweit übersehen.

Der blinde Fleck: Talentmanagement ist nicht Kompetenzentwicklung

Was Shenzhen fehlt, ist das Verständnis, dass Kompetenzentwicklung nicht in Trainingsräumen stattfindet. Sie geschieht in co-evolutionären Ökosystemen. Ein Konzern mag MIT-Talente rekrutieren und „by the book“ entwickeln. Doch wenn das lokale Umfeld keine Grundlagenforschung bietet oder Scheiternd kulturell sanktioniert, wird das Talent underperformen. Dies ist kein HR-Problem, es ist ein „Ökosystem-Kompetenz-Misalignment“. Die Forschung unterscheidet scharf zwischen traditionellem Kompetenzmanagement und integriertem strategischem Kompetenzmanagement. Letzteres verlangt, dass externe Quellen systematisch angezapft werden: Universitäten für theoretisches Wissen, Communities für Peer-Learning, Partnerschaften für interorganisationalen Austausch – gern auch als Cross-Pollination bezeichnet. Ohne diesen Resonanzraum bleibt internes Training steril.

Dass Geld diesen Raum nicht kauft, zeigt der Blick nach Westen. Das Silicon Valley, lange Goldstandard, leidet unter sinkender Offenheit. Während Singapur und die Schweiz im Global Talent Competitiveness Index führen, rutschen die USA ab (Monteiro et al. 2025). Restriktive Visapolitik hat Zehntausende Fachkräfte verdrängt und das historische Erfolgsmode – den globalen Zufluss – beschädigt (U.S. Citizenship and Immigration Services 2025). Diese Talente wandern ab, aber nicht dorthin, wo das meiste Geld liegt, sondern wo die Kultur stimmt. Jüngere Generationen priorisieren persönliche Freiheit über staatliche Prämien (Jiao 2023).



Prof. Dr. Kai Reinhardt
Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement, Organisation und Digitale Transformation, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
kai.reinhardt@htw-berlin.de

Berlin mit seinen 3,7 Millionen Einwohner*innen ist ein Hotspot der deutschen Gründerszene.



Das Silicon Valley gilt als Beispiel für „Triple-Helix-Innovation“, also die Verflechtung von Universitäten wie Stanford und Berkeley, Industrie und staatlichen Akteuren. Auf diesem Nährboden gedeihen Innovationen vorzüglich.

Ein gesundes Ökosystem schlägt langfristig jeden Gehaltsscheck. Doch wie lässt sich die Gesundheit eines Ökosystems überhaupt messen? Der Vergleich dreier Welten – Shenzhen, Silicon Valley und Berlin – offenbart ein überraschendes Muster.

Warmer Pool, kalte See: Die Netzwerk-Temperatur entscheidet

Das Silicon Valley gilt als Lehrbuchbeispiel für „Triple-Helix-Innovation“, die historisch gewachsene Verflechtung von Universitäten wie Stanford und Berkeley, Industrie und staatlichen Akteuren, die Innovation systemisch produziert (Etzkowitz / Zhou 2017). Diese Infrastruktur ist zwar kaum replizierbar, aber auch nicht unverwundbar. Explodierende Lebenshaltungskosten und extreme Spezialisierung auf Software-Engineering haben das Ökosystem einseitig werden lassen. Dass chinesische Tech-Giganten wie Huawei ihre Designlabore inzwischen in Mailand oder Paris eröffnen, ist ein stilles Indiz für diese Erosion: Bestimmte kreative Kompetenzen und Design-Thinking gedeihen außerhalb des tech-zentrischen Valleys besser. Das widerspricht dem Kernprinzip strategischen Kompetenzmanagements, das Diversität als Resilienzfaktor begreift.

Berlin spielt in diesem globalen Konzert eine völlig andere Karte. Die deutsche Hauptstadt kann weder mit den Gehältern Kaliforniens noch mit den industriepolitischen Anreizen Chinas konkurrieren. Ihr zentraler Trumpf ist Lebensqualität, verstanden nicht als weicher Faktor, sondern als harter Standortvorteil. Eine niedrige Eintrittsschwelle, eine offene Kultur und ein dich-

tes kreatives Milieu ziehen internationale Gründerinnen und Gründer an. Im Global Startup Ecosystem Ranking rangiert Berlin stabil unter den Top-Hubs Europas (Startup Genome 2025). Doch Berlin kämpft mit einem massiven Skalierungsproblem, das in der Szene als „Scale-up Gap“ bekannt ist. Die Fähigkeit, globale Player heranzubringen, bleibt eine eklatante Schwachstelle. Erfolgreiche Gründungen wie Zalando, SoundCloud oder Delivery Hero skalieren primär im Ausland oder werden früh übernommen. Das Kapital für Wachstumsphasen fehlt strukturell. Late-Stage-Investoren sitzen in London, nicht in Berlin. Und mit dem Kapital fehlen auch die Kompetenzen, die es braucht, um ein Startup von zehn auf tausend Beschäftigte zu führen.

Aus der Perspektive des Kompetenzmanagements ist Berlin daher ein faszinierender Fall von „Kultur als Schicksal“. Die Stadt verfügt über ein starkes Ökosystem für frühe Kompetenzentwicklung. Das Experimentelle wird gefördert, Scheitern ist akzeptiert, kreative Freiräume sind reichlich vorhanden. Doch sie zeigt systematische Schwächen in genau jenen Skalierungskompetenzen, die für globales Wachstum entscheidend sind: aggressives Fundraising, internationales Regulatory Management, der Aufbau von Strukturen für exponentielles Wachstum. Diese Asymmetrie ist kein Zufall, sondern eine strukturelle Konsequenz dessen, was sich als „Netzwerk-Temperatur“ beschreiben lässt (Scheidgen / Brattström 2023).

Das Berliner Modell ist charakterisiert durch „Focused Networking“. Unterneh-

merinnen und Unternehmer pflegen wenige, aber intensive Beziehungen innerhalb einer lokalen Community, die in der Forschung als „Dorf basierend auf Vertrauen“ beschrieben wird. Die Metapher des „warmen Pools“ trifft den Kern: Mitarbeiter und Gründer agieren in einem geschützten Umfeld, das psychologische Sicherheit bietet und ideale Bedingungen für die Frühphase schafft. Doch zugleich erzeugt dies auch eine ausgeprägte Netzwerk-Pfadabhängigkeit. Der erste Angel-Investor, der erste Accelerator, die ersten Mentoren prägen das gesamte nachfolgende Netzwerk und schränken neue Pfade systematisch ein. Wer einmal im Berliner „Dorf“ vertreten ist, bleibt dort – mit allen Vor- und Nachteilen.

Das Gegenmodell ist das „Open-Ended Networking“ des Silicon Valley. Hier werden selbst schwache Verbindungen – der Yoga-Lehrer, Eltern aus der Kita, zufällige Begegnungen auf Konferenzen – systematisch für Investoren-Introductions mobilisiert. Die Kultur fördert gezielt den Aufbau neuer, diverser Kontakte außerhalb des Kernnetzwerks. Die Metapher der „kalten See“ verweist auf die Anforderung: Das globale Geschäft erfordert eine anpassungsfähige, harte Mentalität. Der entscheidende Vorteil liegt in der Serendipity: Zufällige Begegnungen ermöglichen permanent neue Chancen, Richtungswechsel und unerwartete Skalierungspfade.

Eine Studie mit 39 Entrepreneuren in beiden Ökosystemen belegt diese Muster empirisch (Scheidgen / Brattström 2023): Während elf von 18 Valley-Unternehmern gezielt neue Kontakte außerhalb ihres Kern-

Erfolgreiche Ökosysteme erfordern „Coopetition“, nämlich die Bereitschaft, Talente temporär mit Wettbewerbern zu teilen oder gemeinsame Programme zu finanzieren, die kurzfristig keinen monetären Gewinn bringen.

Das Ökosystem-Stewardship-Modell: Ein strategisches Instrument für HR-Leader

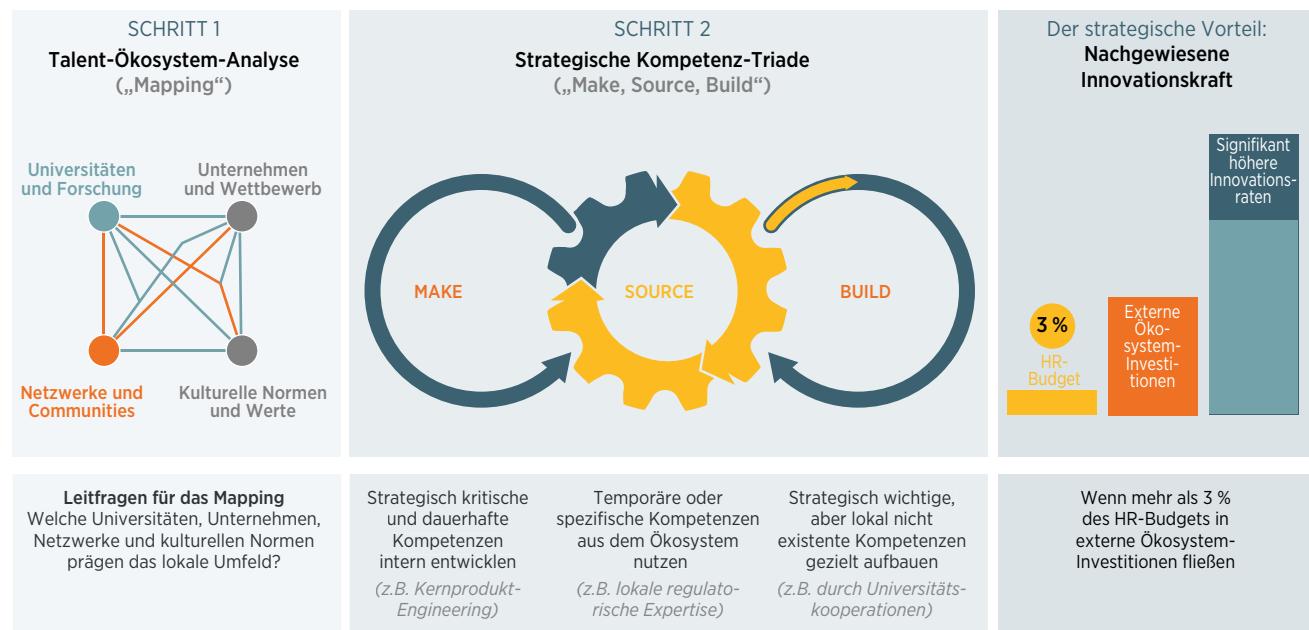


Abb. 1 | Quelle: eigene Darstellung

netzwerks aufbauten, also aktiv „cold networking“ praktizierten, fokussierten sich alle 21 Berliner Befragten ausnahmslos auf die Vertiefung bestehender Beziehungen. Kein einziger Berliner Entrepreneur in der Studie zeigte das für Skalierung typische Netzwerk-Expansionsverhalten. Die Konsequenz für HR-Strategen ist gravierend. Berlins warme Netzwerkkultur schafft ideale Bedingungen für Gründung, Kreativität und psychologische Sicherheit, nicht aber für aggressives Wachstum. Das Ergebnis ist eine strukturelle Asymmetrie: Berlin produziert exzellente Start-ups, aber zu wenige Scale-ups. Die Stadt ist ein Brutkasten, kein Sprungbrett. Wer als HR-Lea-

der in einem Berliner Scale-up arbeitet, muss eine unbequeme Wahrheit akzeptieren: Seine Beschäftigten schwimmen im warmen Pool, während das globale Geschäft kalte See verlangt. Die Frage ist: Wie lässt sich diese strukturelle Lücke schließen – wenn nicht durch noch mehr interne Trainings?

Talent Ecosystem Stewardship: Von der Analyse zur Intervention

Die Forschung zu Workforce Ecosystems zeigt bereits die Richtung: Moderne HR-Systeme müssen die Grenzen der eigenen Belegschaft sprengen und Freelancer, Part-

ner sowie externe Fachpersonen integrieren (Slavin 2024). Erfolgreiche Ökosysteme erfordern „Coopetition“, nämlich die Bereitschaft, Talente temporär mit Wettbewerbern zu teilen oder gemeinsame Programme zu finanzieren, die kurzfristig keinen ROI zeigen. Doch was fehlt, ist ein strategisches Instrument, das diese Erkenntnisse operationalisierbar macht. Genau hier setzt unsere Forschungsarbeit an.

Die Analyse der drei Welten führt zu einer zentralen Erkenntnis: Erfolgreiche Talentstrategien sind 2025 immer Ökosystemstrategien. Dies erfordert einen Paradigmenwechsel von HR als interner Service-

Das „Talent Ecosystem Stewardship-Modell“ dient als strategischer Kompass für HR-Leader, die vor Standortentscheidungen, Skalierungsphasen oder der Neuausrichtung ihrer Kompetenzstrategie stehen.

Organisationen, die mehr als drei Prozent ihres HR-Budgets für externe Ökosysteme aufwenden, weisen signifikant höhere Innovationsraten aus. Es ist kein Zufall, dass Konzerne wie Siemens oder Bosch seit Jahren in regionale Ökosysteme investieren.

funktion hin zu HR als „Ökosystem-Steward“. In dieser Rolle entwickelt der CHRO systematisches Verständnis dafür, welche Kompetenzen in welchen lokalen Nährböden gedeihen und wo die Organisation intervenieren muss.

Aus unserer Forschung und der Arbeit mit Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen haben wir ein Instrument entwickelt, das diesen Paradigmenwechsel operationalisierbar macht: das „Talent Ecosystem Stewardship-Modell“. Es dient als strategischer Kompass für HR-Leader, die vor Standortentscheidungen, Skalierungsphasen oder der Neuausrichtung ihrer Kompetenzstrategie stehen. Die Abbildung zeigt das Modell in seiner Grundstruktur – von der Analyse über die strategische Entscheidung bis zum messbaren Ergebnis.

Der Prozess beginnt mit dem, was wir „Talent-Ökosystem-Analyse“ nennen – einem systematischen Mapping der unsichtbaren Infrastruktur eines Standorts. Die linke Seite der Abbildung (S.19) zeigt diese erste Phase. Bevor eine Stellenausschreibung formuliert oder ein Trainingsbudget freigegeben wird, erfassen wir gemeinsam mit Unternehmen vier Dimensionen: Welche Universitäten und Forschungseinrichtungen speisen den lokalen Talentpool? Welche Unternehmen konkurrieren um dieselben Kompetenzen? Welche Netzwerke und Communities ermöglichen informelles Lernen und Cross-Pollination? Und welche kulturellen Normen prägen die Zusammenarbeit – wird Scheitern als Lernchance verstanden oder als Karriererisiko sanktioniert? Diese Analyse offenbart regelmäßig blinde Flecken, die klassische HR-Strategien übersehen.

Aus dem Mapping leitet sich keine Recruiting-Liste ab, sondern eine differenzierte Kompetenz-Portfolio-Strategie. Der Mittelteil der Abbildung zeigt die drei ineinander greifenden Zahnräder unserer „Make, Source, Build“-Triade, die bewusst als Mechanik dargestellt ist, weil die drei Optionen synchronisiert werden müssen, nicht alternativ gedacht werden dürfen. In der Beratungspraxis entscheiden wir gemeinsam mit Führungskräften: Welche Kompetenzen sind strategisch so kritisch, dass sie intern entwickelt werden müssen, etwa das Kernprodukt-Engineering, das die Wettbewerbsdifferenzierung sichert? Welche Kompetenzen lassen sich temporär aus dem Ökosystem beziehen, weil sie projektspezifisch oder lokal gebunden sind, etwa regulatorische Expertise für einen neuen Markt? Und welche Kompetenzen existieren am Standort schlicht nicht und müssen erst mühsam aufgebaut werden durch Universitätskooperationen, Brancheninitiativen oder strategische Partnerschaften? Diese dritte Option ist die teuerste, aber oft die nachhaltigste Investition.

Was uns in der Projektarbeit immer wieder bestätigt wird, zeigt die rechte Seite der Abbildung: Organisationen, die mehr als drei Prozent ihres HR-Budgets in externe Ökosystem-Investitionen lenken, weisen signifikant höhere Innovationsraten auf. Das Balkendiagramm macht den Zusammenhang zwischen Investition und strategischem Output unmittelbar sichtbar. Es ist kein Zufall, dass Unternehmen wie Siemens, SAP oder Bosch seit Jahren gezielt in regionale Ökosysteme investieren – nicht aus Altruismus, sondern aus strategischem Kalkül.

Die radikalste Implikation dieses Denkens zeigt sich in dem, was wir „Kompetenz-Ökosystem-Arbitrage“ nennen. Gerade für Berliner Scale-ups, mit denen wir regelmäßig arbeiten, bedeutet das: Strukturelle Lücken des Standorts lassen sich nicht durch noch mehr interne Trainings schließen. Sie erfordern gezielte Entsendungen in komplettäre Ökosysteme. In der Praxis haben wir dafür ein Track-Modell etabliert, das Talente für sechs bis zwölf Monate in andere „Netzwerk-Temperaturen“ versetzt. Der London-Track etwa dient der europäischen Skalierung: Führungskräfte internalisieren dort regulatorische Härte und Late-Stage-Fundraising. Der Silicon-Valley-Track zielt auf globale Ambition, wo Product-Leader jene „Cold Networking Skills“ entwickeln, die im heimischen Markt strukturell fehlen. Umgekehrt ermöglicht die „Reverse Integration“ internationalen Talenten den Wissenstransfer nach Berlin, sofern ein explizites Onboarding die kulturellen Reibungsverluste minimiert. Wer das Ökosystem so als Baukasten versteht, macht den Standortnachteil zum strategischen Hebel. Das Modell ist keine Theorie, es ist ein Werkzeug, das sich bewährt hat.

Die neue Frage für HR-Leader

Die unbequeme Wahrheit für 2026 lautet: Der „War for Talents“ wird nicht durch optimierte Recruiting-Prozesse oder höhere Gehälter entschieden. Er wird durch Ökosystem-Intelligenz entschieden. Die drei Welten, die wir analysiert haben, erzählen dieselbe Geschichte aus unterschiedlichen Perspektiven. Shenzhen zeigt, was passiert, wenn Geld ohne Geduld investiert wird – es entstehen Söldner, keine Missionare. Si-

Die finale Frage lautet nicht mehr: Wie finde ich die besten Talente? Sie muss lauten:
Wollen wir unsere Organisation dorthin pflanzen, wo Kompetenzen organisch wachsen?
Oder wetten wir weiter mit viel Geld gegen die Physik unseres Standorts?

Silicon Valley demonstriert, dass selbst legендäre Ökosysteme erodieren können, wenn Offenheit schwindet und Spezialisierung zur Monokultur wird. Berlin wiederum offenbart das Paradox der Wärme: Was Gründung fördert, kann Skalierung verhindern.

Für HR-Leader bedeutet das eine fundamentale Verschiebung der Aufgabe. Es reicht nicht mehr, die besten Talente zu finden. Es reicht nicht mehr, sie optimal zu entwickeln. Die strategische Frage lautet: In welchem Ökosystem können die Kompetenzen entstehen, die wir morgen brauchen? Und was müssen wir tun, um dieses Ökosystem aktiv zu gestalten?

Das Modell des Talent Ecosystem Stewardship, das wir aus unserer Forschungs- und Beratungspraxis vorgestellt haben, bietet einen Einstieg in diese neue Denkweise. Es ersetzt nicht die klassischen HR-Instrumente, aber es rahmt sie strategisch ein. Wer vor einer Standortentscheidung steht, wer Skalierungsprobleme trotz voller Talent-Pipeline erlebt, wer sich fragt, warum exzellent ausgebildete Teams nicht die erwartete Wirkung entfalten, findet hier einen Ansatzpunkt.

Drei Fragen können den Anfang machen. Erstens: Welche Kompetenzen kann unser aktueller Standort organisch hervorbringen und welche nicht? Zweitens: Investieren wir mehr als drei Prozent unseres HR-Budgets in die externe Infrastruktur, oder optimieren wir nur intern? Drittens: Haben wir eine bewusste Strategie für die Kompetenz-Arbitrage zwischen Ökosystemen, oder hoffen wir, dass interne Trainings strukturelle Lücken schließen? Ein

Unternehmen in Stuttgart kämpft nicht primär mit Talentknappheit, sondern oft mit einem traditionellen Ökosystem, das innovatives Denken strukturell bremst. Ein Berliner Scale-up scheitert nicht an fehlenden Ideen, sondern an einem Umfeld, das Late-Stage-Kompetenzen nicht organisch hervorbringt. Ein F&E-Zentrum in Shenzhen underperfromt nicht wegen schlechter Leute, sondern wegen falscher Ökosystem-Entscheidungen.

Dies ist kein HR-Problem im engeren Sinne. Es ist ein strategisches Positioning-ProBLEM und damit eine Führungsaufgabe. Wer das versteht, wird die kommenden fünf Jahre nicht nur überstehen, sondern gestalten. Die finale Frage für den kritischen HR-Leader lautet daher nicht mehr: Wie finde ich die besten Talente? Sie muss lauten: Sind wir bereit, unsere Organisation dorthin zu pflanzen, wo Kompetenzen organisch wachsen – oder wetten wir weiter mit viel Geld gegen die Physik unseres Standorts?

Literatur

- Beibei, H. et al. (2020):** Understanding regional talent attraction and its influencing factors in China: From the perspective of spatiotemporal pattern evolution, in: PLoS ONE, 15 (6), e0234856; <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0234856>
- Etzkowitz, H. / Zhou, C. (2017):** The triple helix: University-industry-government innovation and entrepreneurship, London
- Hejase, H. J. et al. (2016):** Talent management challenges: An exploratory assessment from Lebanon, in: International Journal of Business Management and Economic Research, 7, 504-520
- Jiao, X. (2023):** Exploring the competitiveness of Chinese international graduates seeking employment, in: Lecture Notes in Education Psychology and Public Media, 5, 52-60

Monteiro, F. / Reynoso, R. E. / Evans, P. A. L. (Hg.) (2025): Global Talent Competitiveness Index 2025. Talent and resilience: Navigating an era of disruption; www.globaltalentcompetitivenessindex.org

Pique, J. M. / Berbegal-Mirabent, J. / Etzkowitz, H. (2018): Triple helix and the evolution of ecosystems of innovation: the case of Silicon Valley, in: Triple Helix, 5 (1), 11; <https://doi.org/10.1186/s40604-018-0060-x>

Reinhardt, K. (2021): Das Ökosystem der KI-Organisation: Wirkungen und Chancen von Algorithmen für Arbeit und Arbeitswelt, in: Dehnbostell, P. et al. (Hg.): Kompetenzentwicklung in der digitalen Arbeitswelt: Zukünftige Anforderungen und berufliche Lernchancen, Stuttgart, 51-70

Scheidgen, K. / Brattström, A. (2023): Berlin is hotter than Silicon Valley! How networking temperature shapes entrepreneurs' networking across social contexts, in: Entrepreneurship Theory and Practice, 47 (6), 2233-2262; <https://doi.org/10.1177/10422587221134787>

Slavin, B. (2024): Workforce ecosystems as a model for human capital management in the digital age, in: Human Resources Management and Services, 6, 3455; <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i2.3455>

Startup Genome (2025): The global startup ecosystem report 2025; <https://startupgenome.com/report/gser2025/introduction>

U.S. Citizenship and Immigration Services (2025): H-1B employer data hub; www.uscis.gov/tools/reports-and-studies/h-1b-employer-data-hub

Wang, G. Y. (2022): Talent migration in knowledge economy: The case of China's Silicon Valley, Shenzhen, in: Journal of International Migration and Integration, 23 (3), 1175-1196; <https://doi.org/10.1007/s12134-021-00875-5>

Wang, G. Y. (2021): Shenzhen vs. Silikon Valley From female empowerment to “peacock talents”, Dao Insights; <https://daoisights.com/opinions/shenzhen-vs-silicon-valley-from-female-empowerment-to-peacock-talents>