

tandem BTL gGmbH, Berlin

Lagebericht für das Geschäftsjahr 2025

1 Grundlagen des Unternehmens

Die tandem BTL gGmbH wurde im März 1992 unter dem Namen tandem BQG gegründet. Im Januar 2017 erfolgte die Umfirmierung der tandem gemeinnützige Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH (tandem BQG) in die tandem BTL gGmbH (kurz tandem BTL). Dabei steht BTL für Befähigung, Teilhabe, Lebensqualität und unterstreicht die Entwicklung des Unternehmens hin zu einer freien Trägerin der Kinder-, Jugend- und Eingliederungshilfe.

Die tandem BTL gGmbH ist eine 100%ige Tochtergesellschaft des Sozialverbandes VdK Berlin-Brandenburg e.V.

Die tandem BTL gGmbH ist Mitglied im Paritätischen Wohlfahrtsverband, Landesverband Berlin e.V.

Die tandem BTL gGmbH ist in verschiedenen Arbeitsfeldern tätig. Als freie Trägerin der Kinder-, Jugend- und Eingliederungshilfe sind dies schwerpunktmäßig soziale Dienstleistungen in Kitas, Schulen und Familien. Als Partner*innen für Betreuung und Förderung engagieren sich die Mitarbeitenden der tandem BTL gGmbH dafür, die Lebensqualität von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen mit und ohne Behinderungen zu fördern und sie zu beraten, zu begleiten und zu unterstützen. Das Angebot wird ergänzt durch Seminare zur Qualifizierung und Weiterbildung, insbesondere bedarfsbezogen für die eigenen Mitarbeitenden und Fachkräfte. Die Leistungen der tandem BTL gGmbH werden bezirklich und überbezirklich an verschiedenen Standorten in Berlin angeboten und erbracht.

Die Finanzierung dieser Aufgabenkomplexe erfolgt im Wesentlichen durch öffentliche Zuwendungen und Leistungen der Berliner Senatsverwaltung und der Berliner Bezirke.

2 Wirtschaftsbericht

2.1 Rahmenbedingungen und Geschäftsverlauf

Die tandem BTL gGmbH bewegt sich überwiegend in einem von stabilem oder steigendem Bedarf geprägten Branchenumfeld, was beispielsweise aus dem Rechtsanspruch auf Kitabetreuung, auf Ganztagesangebote und Teilhabe begründet ist.

Das Geschäftsjahr 2025 der tandem BTL gGmbH und ihrer einzelnen Bereiche war durch die im Folgenden dargestellten wesentlichen regelhaften und besonderen Vorgänge geprägt:

- tandem BTL gGmbH gesamt:

Die Organe der Gesellschaft kamen im Geschäftsjahr 2025 ihren Verpflichtungen aus dem Gesellschaftsvertrag nach.

Das Jahr 2025 verlief für die tandem BTL gGmbH ohne besondere Krisen bei planmäßiger Weiterentwicklung.

Bedeutend waren dennoch die Diskurse um die Finanzierbarkeit sozialer Dienstleistungen und Kürzungsüberlegungen des Landes Berlin und der Bezirke (die sich im Übrigen auch auf der Bundesebene wiederfinden).

Zudem führten Inflation und Tarifverhandlungen zu Preissteigerungen in Personal- und Sachkosten, die für die Angebote der tandem BTL gGmbH weitestgehend in den Verhandlungen zwischen Liga und öffentlicher Hand auch für soziale Organisationen refinanziert wurden.

Im Weiteren wirkten die Ankündigung bevorstehender Mittelkürzungen für den sozialen Bereich seit 2025 seitens des Landes Berlin weiter verunsichernd und ressourcenbindend. Nach den seit 2020 anhaltenden Krisenjahren mit ihren besonderen Herausforderungen und dem Diskurs um die Systemrelevanz bestimmter Angebote wie z. B. Kindertagesbetreuung und Eingliederungshilfe sowie der verstärkten Verpflichtung steigender Bezahlung der Mitarbeitenden, ist dies aktuell besonders widersprüchlich. Dies forderte intensivierte Kommunikation und Stärkung der Belegschaft, um die Tätigkeit in der Kinder- und Jugendhilfe und die Motivation zur stabilen Leistungserbringung auch weiterhin nicht zu gefährden.

Bereichsübergreifend waren folgende Schwerpunkte relevant:

- ✓ Digitalisierungsmaßnahmen und notwendige Modernisierungen wurden weitergeführt.
 - ✓ Maßnahmen zur Erhöhung der IT-Sicherheit wurden in 2025 weiter ausgebaut.
 - ✓ Sanierungsmaßnahmen für die Standorte wurden planmäßig realisiert.
 - ✓ Die Maßnahmen zur Mitarbeitergewinnung und -bindung wurden weitergeführt, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken; insbesondere wurden die Werbemaßnahmen auf Social Media erweitert.
 - ✓ Für Fort- und Weiterbildungen wurde das Profil der tandem-BTL-Akademie erneut erweitert durch einen Zertifikatslehrgang im Kinderschutz.
- Bereich Arbeit, Qualifizierung und Ehrenamt (AQE): In 2025 wurden Maßnahmen und Projekte des Geschäftsfeldes AQE planmäßig zu Ende geführt. Die Maßnahmen nach 16i SGB II und MAE für Langzeitarbeitslose wurden seitens der Jobcenter in zu geringem Maße nachgefragt

bzw. belegt, so dass die tandem BTL, wie für 2025 ff. geplant, auch keine neuen Anträge an die Jobcenter stellte. Somit wird der Arbeitsbereich AQE in 2025 auslaufen, bis auf einzelne Maßnahmen für aktuelle Teilnehmer*innen, die in 2026 hineinreichen. In der wirtschaftlichen und fachlichen Planung der tandem BTL ist insofern AQE für 2026 als eigener Bereich nicht mehr vorgesehen.

- Bereich Ambulante Hilfen: Dieses Geschäftsfeld weist nach wie vor die größten Strukturveränderungen innerhalb der tandem BTL gGmbH auf, aufgrund grundlegender Reformen im Bundesteilhabegesetz und im Kinder- und Jugendhilferecht sowie zunehmenden Kostendrucks auch in diesen Formen der sozialen Dienstleistungen. Da die Rahmenverhandlungen auf der sozialrechtlich vorgegebenen Ebene zwischen öffentlicher Hand und Liga teilweise sehr komplex, aber auch zäh verlaufen und immer wieder Übergangs- und Interimslösungen vereinbart werden, ist eine Situation entstanden, die verlässliches Handeln für alle Beteiligten erschwert. Zugleich stehen aufgrund der Sparzwänge auf Landes- und Bundesebene die Angebote der Eingliederungshilfe und Hilfen zur Erziehung zunehmend unter Druck, was wiederum die Bewilligung und ordnungsgemäße Durchführung erschwert. Somit bleibt das hohe Aufkommen an Gremien und Beteiligungsprozessen der tandem-Verantwortlichen im Paritätischen Wohlfahrtsverband weiter unabdingbar. In einigen Angebotsbereichen wie dem Betreuten Einzelwohnen und der Eingliederungsförderung fanden erfolgreich Einzelverhandlungen statt. Der Bedarf an Teilhabeleistungen für Kinder und Jugendliche mit Beeinträchtigungen war zugleich steigend.
- Bereich Schulbezogene Sozialarbeit: 2025 wurden insbesondere Zusatzangebote für Schüler*innen mit besonderem Bedarf ausgeweitet, z.B. die sog. *Temporären Lerngruppen*. Die Angebote des Landesprogramms *Jugendsozialarbeit an Berliner Schulen* waren für die tandem BTL gGmbH steigend, wenngleich der seitens des Landes zum Schuljahr 2021/2022 begonnene flächendeckenden Ausbau weiter ausgesetzt wurde, so dass nicht alle Berliner Schulen die präventiven Leistungen der Schulsozialarbeit erhielten, also keine neuen hinzukamen. Das neue Programm *Startchancen* über schulische Finanzierung löste andere gekürzte Programme ab, so dass es nur teilweise zu Streichungen, überwiegend eher zu Verschiebungen der Finanzierung von einem Programm in ein anderes kam. In der tandem BTL gGmbH neu hinzugewonnen wurden weiterhin Projekte in anderen Angebotsfeldern wie Schulsozialarbeit an Sekundarschulen sowie in der Offenen Jugendarbeit. Da die Schulbezogene Sozialarbeit in weiten Teilen durch Zuwendungsprojekte geprägt ist, die Präventionsarbeit beinhalten und seit 2025 Kürzungen unterworfen sind, erforderte dies intensivierte fachpolitisches Engagement, um auf gesellschaftliche Folgen aufmerksam zu machen, beispielsweise durch Aktionen wie *#BriefeanKai* und Beteiligung an der verbandsweiten Aktion *#unkürzbar*.
- Bereich Tagesbetreuung: Der Bereich entwickelt sich stetig weiter, sowohl fachlich als auch in der Akquise neuer Angebote und Einrichtungen. Die zurückgehenden Anfragen für die Kitabetreuung sind regional sehr unterschiedlich ausgeprägt, je nach bezirklicher Menge an genehmigten Kitaplätzen und der sozialräumlichen Wettbewerbssituation. Für die tandem BTL gGmbH wirkt dies derzeit auf eine verbesserte Personalsituation, d.h. der Fachkräftemangel

verringert sich aufgrund nicht weiter steigender oder stagnierender Nachfrage an Betreuungen. Im Ganztags an Berliner Grundschulen und Förderschulen steigen derzeit noch die Schüler*innenzahlen. Möglichen Kürzungsszenarien der Unterstützungsangebote an Schulen stand und steht hier die Schulpflicht und das Recht auf Teilhabe am Unterricht von jungen Menschen entgegen. Personalakquise und Mitarbeiter*innenbindung blieben dennoch zentrale Aufgaben im Jahr 2025, die im Bereich adäquat bewältigt wurden. Temporäre Schließungen und Leistungsausfälle konnten weiterhin vermieden und das Leistungsangebot durchgehend vollumfänglich erhalten werden. Fachkräfte aus Zeitarbeitsfirmen wurden bei temporären Bedarfen weiterhin mit eingesetzt. Angebotsbezogen wurde die Teilnahme an Interessenbekundungsverfahren intensiviert und der neue Standort für Kindertagesbetreuung eingebunden, im selben Gebäude mit einem Angebot des Bereiches Schulbezogene Sozialarbeit, was die bereichsübergreifende Zusammenarbeit weiter stärkt. Hervorzuheben ist zudem die fortgeführte Teilnahme am Modellprojekt Kita-Sozialarbeit. Sanierungsmaßnahmen konnten, wie in der Jahresplanung der tandem BTL gGmbH vorgesehen, durchgeführt werden.

2.2 Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage

Die tandem BTL gGmbH hat im Berichtsjahr einen Jahresüberschuss von TEUR 194 erzielt und verfügt über eine geordnete und solide Vermögens- und Finanzlage.

Ertragslage

Die tandem BTL gGmbH hat ihre Umsatzerlöse (inkl. Zuschüsse) im Vergleich zum Vorjahr um TEUR 1.663 (5,6 %) gesteigert.

Geschäftsbereich	2025	2024	Δ abs.	Δ %
Ambulante Hilfen	3.016	2.895	122	4,2%
Arbeit, Qualifizierung & Ehrenamt	280	2.064	-1.784	-86,4%
Schulbezogene Sozialarbeit	11.403	10.513	891	8,5%
Tagesbetreuung	16.824	14.407	2.417	16,8%
Overhead/Geschäftsführung	77	60	17	27,9%
Summe	31.601	29.939	1.663	5,6%

Im Bereich der Ambulanten Hilfen erhöhten sich die Erträge im Wesentlichen aufgrund mehr abgerechneter Leistungen für die Tochtergesellschaft schoolcoach BTL und in geringerem Umfang einem Anstieg im Betreuten Einzelwohnen (BEW) in Folge höherer Abrechnungssätze.

Im Bereich Arbeit, Qualifizierung & Ehrenamt liefen in 2025 die letzten Maßnahmen weitgehend aus, es wurden keine weiteren Anträge zur Finanzierung von Maßnahmen gestellt.

Im Geschäftsbereich Schulsozialarbeit resultiert die Ertragssteigerung im Wesentlichen aus einem Ende 2024 akquirierten Projekt an einer Integrierten Sekundarschule (ISS) sowie einer positiven Entwicklung im Programm „Jugendsozialarbeit an Berliner Schulen“ (JuBs). Dadurch konnte dem Rückgang bei den Projekten aus dem Bonusprogramm und den Schulstationen entgegengewirkt werden und per Saldo eine positive Umsatzentwicklung erreicht werden.

Im Bereich Tagesbetreuung sind die Erlöszuwächse neben der allgemeinen Kostenblattentwicklung im Wesentlichen auf die besseren Belegungszahlen an zwei Kitas sowie einem Förderzentrum (FöZ) zurückzuführen.

Das Jahresergebnis liegt im Berichtsjahr bei TEUR 194 (VJ: TEUR 198).

Finanzlage

Die termingerechte Begleichung von Zahlungsverpflichtungen war im Geschäftsjahr zu jeder Zeit gegeben. Nicht verwendete Mittel werden in liquiden Beständen für den laufenden Geschäftsbetrieb vorgehalten. Die liquiden Mittel betragen zum Bilanzstichtag TEUR 9.843.

Vermögenslage

Die Bilanzsumme ist im Berichtsjahr um TEUR 99 auf TEUR 12.104 angestiegen (VJ: 12.005). Das Eigenkapital ist auf TEUR 5.240 angestiegen. Die Sonstigen Verbindlichkeiten blieben mit TEUR 5.349 aufgrund mehrerer abgeschlossener Prüfungen nahezu konstant (VJ: 5.399).

2.3 Finanzielle und nichtfinanzielle Leistungsindikatoren

Finanzielle Leistungsindikatoren

Wesentliche Leistungsindikatoren für die Ergebnisrechnung ergeben sich aus der Gewinn- und Verlustrechnung und dem Anhang:

- Erträge nach Geschäftsbereichen,
- Personalkosten und Mitarbeiter*innenzahl,
- sonstige betriebliche Aufwendungen.

Die wichtigsten Bilanzkennzahlen stellen sich wie folgt dar:

- Die Eigenkapitalquote (Eigenkapital/Bilanzsumme) erhöht sich leicht auf 43,3 % (VJ: 42,0 %),
- der Anlagendeckungsgrad (Eigenkapital/Anlagevermögen) beträgt 546,9 % (VJ: 479,7 %).

Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren

Der Erfolg der tandem BTL gGmbH ist entscheidend von der Kompetenz und der Motivation ihrer Mitarbeiter*innen abhängig. Die Mitarbeiter*innen der verschiedenen Fachbereiche behandeln aktuelle Themen und Herausforderungen, setzen dabei richtungsweisende Impulse und bündeln durch ihren Einsatz und ihr Engagement das Wissen der Organisation.

Durch gezielte Fort- und Weiterbildung innerhalb der tandem BTL Akademie und durch Gesundheitsförderung sowie Coaching und Supervision fördert die tandem BTL gGmbH die fachliche und persönliche Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter*innen.

Im Berichtsjahr beschäftigte die tandem BTL gGmbH durchschnittlich 627 Arbeitnehmer*innen (VJ: 669). Ohne Arbeitnehmer*innen aus Arbeitsfördermaßnahmen wuchs die Anzahl der Mitarbeitenden von 580,2 im Vorjahr um 35,3 Mitarbeiter*innen auf 615,5 in 2025 an.

Die durchschnittliche Anzahl der Vollbeschäftigten (VB) betrug 464,4 (VJ. 498,7).

Seit dem Jahr 2024 beträgt die Basis für eine Vollzeitstelle 39,4 Stunden; zuvor betrug die Basis 39 Stunden. Daher wurden die Daten für die Vorjahreswerte angepasst.

Geschäftsbereich	2025	2024	Δ (24/25) abs.	Δ (24/25) %
Ambulante Hilfen	74,6	68,0	6,6	9,7%
Arbeit, Qualifizierung & Ehrenamt	0,3	2,7	-2,4	-87,5%
Schulbezogene Sozialarbeit	139,4	137,0	2,5	1,8%
Tagesbetreuung	211,6	192,5	19,2	10,0%
Overhead/Geschäftsführung	28,8	28,1	0,7	2,3%
Zwischensumme 1	454,7	428,2	26,5	6,2%
Arbeitsförderung MAE	6,1	29,3	-23,2	-79,2%
Arbeitsförderung § 16 i	3,6	41,2	-37,6	-91,4%
Zwischensumme 2	9,7	70,5	-60,9	-86,3%
Gesamtsumme	464,4	498,7	-34,4	-6,9%

Ohne die Arbeitnehmer*innen in Arbeitsfördermaßnahmen ist der Vollbeschäftigtenwert in 2025 um 6,2 % auf 454,7 Vollbeschäftigte angestiegen.

3 Chancen- und Risikobericht

Die tandem BTL gGmbH als gemeinnütziges Unternehmen hat sich selbst verpflichtet, ein Risikomanagementsystem einzurichten, welches die Früherkennung, die vorausschauende Steuerung und die Überwachung von Risiken ermöglicht. Dieses hat sich bewährt und wird daher weiterhin eingesetzt. Im Ergebnis wurden Quartalsberichte erstellt und in der Gesellschafterversammlung regelmäßig kommuniziert.

Die bestehenden wirtschaftlichen und rechtlichen Risiken hatten im Jahr 2025 keinen bestandsgefährdenden Charakter.

3.1 Risiken

Durch die verschlechterte Haushaltslage im Land Berlin geriet die Fortführung einiger Angebote zusätzlich unter Druck, sowohl durch bereits beginnende Kürzungen als auch der Ankündigung weiterer Reduzierungen in 2025 und im folgenden Doppelhaushalt 2026/ 2027. Insbesondere die Situation in der Eingliederungshilfe und Zuwendungsprojekten in den Bereichen der tandem BTL gGmbH ist durch mangelnde Haushaltsmittel des Landes seit 2025 deutlich angespannter, zumal die Nachfrage weiter steigt, das Inklusionsziel für Kinder und Jugendliche noch immer unzureichend erfüllt ist und die zunehmende Überforderung an Schulen eigentlich des Gegenteils bedarf.

Aus beiden Faktoren resultiert eine intensiviertere fachpolitische Positionierung und Netzwerkarbeit, notwendiger als in den Jahren zuvor.

Das Angebotsportfolio der tandem BTL wurde und wird durch die benannten Vorgänge jedoch nicht gefährdet, erfordert jedoch erhöhte fachliche und fachpolitische Ressourcen in der Begleitung und Steuerung.

Zahlungswirksame Verluste, welche die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft im Jahr 2025 belasten würden, sind insofern nicht entstanden.

Wesentliches Risiko und Herausforderung bleibt bis auf Weiteres der Fachkräftemangel bei Erzieher*innen und Sozialpädagog*innen in den Arbeitsfeldern der Tagesbetreuung und der Schulbezogenen Jugendsozialarbeit. Dies führte wiederholt zu erweiterten Maßnahmen der Mitarbeiter*innengewinnung und -bindung sowie dem Einsatz von Leasingkräften im Jahre 2025, um das Leistungsangebot vollumfänglich und durchgehend aufrechtzuerhalten.

Zusammenfassend sieht die Geschäftsführung keine bestandsgefährdenden Risiken und geht daher von einer uneingeschränkten Unternehmensfortführung aus.

Unabhängig davon ist die tandem BTL gGmbH durch ein aktives Risikomanagement und Controlling sowie ein proaktives Krisenmanagement auf der Führungsebene auf sich verändernde Situationen vorbereitet.

3.2 Chancen

Die Verzahnung und enge Zusammenarbeit der verschiedenen Bereiche der tandem BTL gGmbH ermöglichen eine sozialräumliche und bedarfsgerechte Entwicklung und Bereitstellung neuer Angebote für Kinder, Jugendliche und Familien.

Um dem zunehmenden Fachkräftemangel in unseren Angebotsbereichen/Geschäftsfeldern zu begegnen, muss weiter auch an der Anerkennung von ausländischen Abschlüssen für potenzielle Fachkräfte gearbeitet und die fachpolitischen Bemühungen verstärkt werden. Dies bleibt schwierig, da die Anerkennungsverfahren nach wie vor einzelfallabhängig sind und die notwendigen Formalitäten, von einer durchgehenden Arbeitserlaubnis bis zur Genehmigung des Einsatzes im jeweiligen Arbeitsfeld, aktuell politisch wenig gewollt sind, womit die Nutzung eines großes Potenziales versäumt wird.

Die aus den Krisen der vergangenen Jahre entstandenen Veränderungen wie z.B. neue Wege der Leistungserbringung und Kommunikation seit 2020 sowie die Neuaufstellung und Erweiterung der IT-Infrastruktur der tandem BTL gGmbH seit 2023 sind Chancen, die weiterentwickelt werden.

Zusammenfassend gelingt die Leistungssteuerung auf den verantwortlichen Führungsebenen und das Krisenmanagement der tandem BTL gGmbH erweist sich als angemessen und bedarfsgenau. Es lassen sich jederzeit zwischen Geschäftsführung und Bereichen passgenaue relevante Maßnahmen ableiten. Die Unternehmensbereiche und Akteure der tandem BTL gGmbH arbeiten so zielgerichtet und lösungsorientiert zur Bewältigung sich verändernder Situationen zusammen.

Die enge Verzahnung mit dem Paritätischen Wohlfahrtsverband und dessen einzelnen Expertenreferaten gewährleistet zudem zeitnahe Information über relevante Entwicklungen sowie Beteiligung und Durchsetzungskraft.

4 Prognosebericht

Der Wirtschaftsplan für das Geschäftsjahr 2026 wurde wie üblich für die jeweiligen Geschäftsbereiche gesondert in der Struktur der handelsrechtlichen Gewinn- und Verlustrechnung erstellt. Damit besteht eine laufende Abgleichfähigkeit mit den Daten aus der Finanzbuchhaltung.

Auch im Jahr 2026 werden die Ziele und Entwicklungsaufgaben der tandem BTL gGmbH weiterverfolgt und umgesetzt: Die Aktivitäten im Bereich der Personalgewinnung und der Qualifizierung werden weiter auf hohem Niveau gehalten sowie regelmäßig neue Qualifizierungsmöglichkeiten für (angehende) Mitarbeitende aufgelegt. Zudem wird qualitativ und quantitativ weiter in die Bindung von Mitarbeitenden investiert sowie in eine attraktive Arbeitgebermarke, da dies einen Wettbewerbsvorteil im zunehmenden Bewerbermarkt ermöglicht. Des Weiteren werden die digitale Kommunikation und die Digitalisierung der Verwaltung weiter vorangebracht.

Die bevorstehenden wirtschaftlichen Herausforderungen durch eine angespannte Haushaltslage des Landes Berlin in Zeiten der Rezession wird auch die tandem BTL gGmbH entsprechend fordern. Die Rechte und noch ungedeckten Bedarfe von Kindern und Jugendlichen stehen Kürzungen allerdings entgegen, so dass sowohl qualitativ als auch quantitativ ein Weg gefunden werden muss. Dies bedeutet ebenso ein aus der Satzung sich ergebendes fachpolitisches Engagement, als auch die weitere sorgfältige unternehmerische Steuerung.

Die tandem BTL ist dafür gut aufgestellt, personell wie strukturell.

Für das Jahr 2026 wird ein Zuwachs der Umsatzerlöse/Zuschüsse auf TEUR 34.257 erwartet. Dies stellt einen Anstieg um TEUR 2.656 (8,4 %) gegenüber den Ist-Zahlen 2025 dar. Dabei wird in den Bereichen Ambulante Hilfen und Tagesbetreuung jeweils mit niedrigen, zweistelligen Wachstumsraten geplant, während der Bereich Schulbezogene Sozialarbeit trotz der massiven Mittelkürzungen sein Umsatzniveau konstant halten kann. Im Bereich Arbeit, Qualifizierung und Ehrenamt wird 2026 keine Geschäftstätigkeit geplant.

Das Jahresergebnis wird mit TEUR 174 (Plan VJ: TEUR 154) geplant.

Im bisherigen Verlauf 2026 sind keine nennenswerten Abweichungen zur Planung und keine ungeplanten Ereignisse mit Auswirkungen auf die Tätigkeit/ Leistungserbringung und die Ertragslage der tandem BTL gGmbH erkennbar.

Berlin, 11. Mai 2026

gez. Ria Schneider
Geschäftsführerin